



# Расширение возможностей – как этого добиться

Пособие по вовлечению получателей услуг  
в процессы их разработки и предоставления

Второе издание



# Выходные данные

## ВЕДУЩИЙ ПАРТНЕР

Диакония Земли Шлезвиг-Гольштейн  
Diakonisches Werk Schleswig-Holstein  
Landesverband der Inneren Mission e.V  
Kanalufer 48  
24768 Rendsburg  
Telefon: 04331-593-0  
Telefax: 04331-593-244  
info@diakonie-sh.de

## КОординатор проекта

Дорис Шеер, scheer@diakonie-sh.de  
Николь Рёншпис, roennspiess@diakonie-sh.de

## Служба коммуникаций проекта

REM Consult, Гамбург  
Хауке Зимен, sempre@rem-consult.eu

## РЕДАКТОРЫ

Мартинс Урдзе (Диаконический центр Лиепая),  
Николь Рёншпис (Диакония Земли Шлезвиг-Гольштейн),  
Анна Берлина, Густаф Норлен (Nordregio)

## АВТОРЫ

Анна Брока, Анастасия Быкова, Сусанне Юнгерштам,  
Ингрида Карунене, Карина Криевина, Мерле Кригул,  
Ханнес Мюленс, Моника Неет, Хелен Нильссон,

Николь Рёншпис, Дорис Шеер, Гунди Шрёттер  
Йохансен, Елена Коновальчикова, Хауке Зимен,  
Мартина Зивертсени, Александра Смирнова, Кати  
Туртиайнен, Мартин Урдзе, Хартвиг Вагеместер

## ПАРТНЕР ПРОЕКТА В РОССИИ

Карельский научный центр Российской академии  
наук (КарНЦ РАН)  
185910, Республика Карелия, г. Петрозаводск,  
ул. Пушкинская, 11  
www.krc.karelia.ru  
Тел.: +7 (8142) 76-60-40

## ПОДГОТОВКА ИЗДАНИЯ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

Ольга Кислова, Анастасия Быкова,  
Елена Коновальчикова, Александра Смирнова,  
Раиса Белая, Виктор Сафонов

## ГРАФИЧЕСКИЙ ДИЗАЙН

Линн Гревениц, kulturkonsulat.com

Пиктограммы: © fontawesome.com & © freepik.com  
Фотографии на обложке (против часовой стрелки):  
© Магрете Кесар Бьерг, © Катрин Хармс – Laif,  
© Нейтан Андерсон – unsplash.com,  
© Анн-Бритт Пада

Сроки реализации проекта SEMPRES: март 2016 – февраль 2019

Сроки реализации проекта SEMPRES-Ускорители: март 2019 – май 2021

Проекты SEMPRES и SEMPRES-Ускорители софинансировались Европейским Союзом (Европейским фондом регионального развития) в рамках Программы «Интеррег Регион Балтийского моря 2014–2020».

Проект SEMPRES был также поддержан Федеральным министерством транспорта и цифровой инфраструктуры Германии через Федеральную программу межгосударственного сотрудничества.



Содержание настоящей публикации отражает мнение автора/партнера. Европейская Комиссия и Управляющий орган/Совместный секретариат не несут ответственности за то, как будет использована содержащаяся в публикации информация.  
Все изображения являются объектом авторского права и собственностью их владельцев.

# Содержание

Приглашение к ознакомлению.....	7
<b>01 О ЧЕМ ЭТО ПОСОБИЕ?.....</b>	<b>8</b>
Зачем это Вам? .....	9
Как появилось это пособие? .....	7
Нужны ли какие-то предварительные знания? .....	10
Издание второе – чему нас научил проект «SEMPRE-Ускорители» .....	10
Опыт проекта «SEMPRE-Ускорители» по работе над расширением возможностей .....	12
<b>02 КАКОВ ОБЩИЙ СМЫСЛ РАСШИРЕНИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И ВОВЛЕЧЕНИЯ ПОЛУЧАТЕЛЕЙ УСЛУГ? .....</b>	<b>15</b>
Возвращаясь к понятию «Расширение возможностей».....	15
Чьи знания ценятся? .....	16
Вовлечение получателей услуг в инновации в сфере социальных услуг.....	18
Различные уровни расширения возможностей. ....	18
Расширение индивидуальных возможностей.....	18
Группы и расширение возможностей .....	18
Организации и расширение возможностей. ....	18
Общество и расширение возможностей .....	21
Расширение возможностей: открытый процесс перемен.....	21
Расширение возможностей в SEMPRE .....	22
<b>03 ЛОГИКА ПРОЕКТА SEMPRE .....</b>	<b>24</b>
Процесс разработки услуг в проекте SEMPRE .....	24
Вовлечение заинтересованных сторон через Местные сети по расширению возможностей .....	28
<b>04 ИНСТРУМЕНТЫ РАСШИРЕНИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ .....</b>	<b>30</b>
(i) Инструменты оценки получателей .....	32
(ii) Инструменты проектирования услуг.....	46
Вовлечение получателей услуг в оценку потребностей и проектирование услуг: практические советы.....	54
<b>05 КАКИМ ОБРАЗОМ ПОСТАВЩИКИ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ МОГУТ ПОДДЕРЖАТЬ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ И СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ?.....</b>	<b>56</b>
Поддерживайте обучение и подготовку .....	56
Поощряйте построение социальных сетей .....	62
Устанавливайте связи с внешними заинтересованными сторонами .....	65
Используйте творческий и стратегический подход к поиску источников финансирования. ....	67
Создавайте условия для наставничества. ....	69
Используйте средства информации и коммуникации .....	72
Учебные поездки и визиты.....	74
Ведите мониторинг и оценку .....	74
Тень работника .....	76
Завтрак от микропроекта .....	76
<b>06 ПОДВОДЯ ИТОГИ .....</b>	<b>77</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>78</b>
Другие результаты проекта SEMPRE:.....	80
Партнерская сеть проекта SEMPRE .....	81
<b>ГЛОССАРИЙ .....</b>	<b>82</b>

# Посвящение

Это второе издание «Пособия по расширению возможностей» посвящается нашему дорогому коллеге и другу Мартину Урдзе, покинувшему этот мир во время последней фазы реализации проекта SEMPRE.

Мартин был одним из добрейших людей на Земле, чьи открытость и теплота придавали уверенности многим людям. Редко встретишь человека, который так мало заботился бы о деньгах и так много – об изменении жизни людей к лучшему, не только в нашем маленьком мире европейских проектов и европейского финансирования.

Нам будет его не хватать, но он останется жить в нашей памяти.

**Прощай, дорогой Мартин!**











ПРИГЛАШЕНИЕ К ОЗНАКОМЛЕНИЮ

# Уважаемый читатель!

Представляем Вам «Расширение возможностей – как этого добиться» – пособие, которое проведет Вас по разным этапам практической работы по расширению возможностей.

Это пособие было подготовлено партнерами финансируемого ЕС проекта «Расширение социальных прав и возможностей в сельских районах» (SEMPRE), для которых расширение прав и возможностей является философской концепцией – вдохновляющей основой для работы с получателями услуг, поставщиками социальных услуг, различными заинтересованными сторонами и лицами, принимающими решения. Концепция расширения возможностей тесно связана с участием, чувством вовлеченности, признанием, коллективным использованием и демократизацией – ценностями, которые лежат в основе работы партнеров проекта SEMPRE через микропроекты, создание сетей и отстаивание интересов.

Инициирование, проектирование и предоставление услуг вместе с получателями, а не для получателей, как это делает SEMPRE, является инновационным подходом к улучшению обслуживания и удовлетворению потребностей в услугах, которые пока не удовлетворяются. Практический опыт получателей услуг – это очень ценный актив, который крайне необходим, если мы хотим, чтобы услуги были доступными технически и финансово, устойчивыми и качественными – такими, которые мы сами хотели бы получать, если бы нам самим понадобилась помощь, будь то на селе или в городе.

Более того, работа с получателями услуг, а не просто для них, адресована всем, кто занимается предоставлением социальных услуг, не только потому, что это помогает нам в наших усилиях по предоставлению более качественных и более адресных социальных услуг, но и потому, что приближает нас к более инклюзивному обществу.

Для меня, как ведущего партнера проекта SEMPRE, большая честь предложить вашему вниманию все результаты проекта – Пособие по расширению возможностей, Организационную дорожную карту, брошюру, в которой представлены наши микропроекты и рекомендации по формированию политики. Эти публикации отражают те сложности и проблемы, с которыми мы сталкиваемся в работе по расширению возможностей, но, что более важно, они демонстрируют какого высокого уровня приверженности делу, творчества и вдохновения можно достичь, если принять концепцию расширения возможностей в качестве принципа работы.

Я надеюсь, что работа с этим пособием и изучение продуктов SEMPRE придадут вам сил и мотивируют в вашей работе так же, как наша собственная работа была вдохновлена и мотивирована нашей увлеченностью расширением возможностей.

*Искренне Ваш,  
Хайко Нас*

*Хайко Нас  
Ландеспастор  
(глава диаконии земли  
Шлезвиг-Гольштейн)*







## 01

# О чем это пособие?

В этом пособии представлены инструменты и методы, позволяющие сделать предоставление услуг инновационным и вовлечь в этот процесс получателей услуг. В основе этого лежит идея **расширения возможностей** – предоставления людям, особенно принадлежащим к уязвимым группам, больше возможностей влиять на свое будущее, и быть более вовлеченными в процесс социального обновления.

В этом пособии описывается, когда и как могут использоваться конкретные инструменты расширения возможностей, подкрепленные практическими примерами от партнеров проекта SEMPRE в регионе Балтийского моря. Проект исходил из предположения, что активное вовлечение получателей в инновации в сфере услуг приведет к созданию более адресных и устойчивых социальных услуг, особенно в сельской местности.

Первый раздел пособия объясняет концепцию расширения возможностей и вовлечения получателей услуг в разработку и предоставление социальных услуг, и рассматривается как справочная информация.

Затем следует глава, описывающая логику, в которой работал проект SEMPRE, и которая может служить моделью для создания успешных услуг. В основной части справочника описаны различные инструменты для оценки потребностей и разработки услуг, которые поставщики социальных услуг и социальные работники могут использовать для вовлечения получателей услуг в проектирование, создание и предоставление новой или улучшенной социальной услуги. Наконец, представлены общие рекомендации по тому, как поставщик социальных услуг может поддерживать инициативы получателей и социальные предприятия.



### ЗАЧЕМ ЭТО ВАМ?

Данное пособие предназначено для поставщиков социальных услуг и социальных работников, которые:

- хотели бы развивать новые или совершенствовать существующие социальные услуги при активном участии получателей услуг;
- уже запустили подобный проект/услугу и ищут полезную информацию по тому, как её развить или консолидировать посредством активного участия получателей услуги;
- хотели бы узнать больше о преимуществах и проблемах вовлечения получателей услуг и расширения их возможностей.

Этот справочник предоставляет полезные инструменты для вовлечения получателей услуг на разных этапах создания социальных услуг, от определения их потребностей до проектирования, разработки, внедрения и расширения услуги. Таким образом, это пособие актуально для поставщиков услуг, которые находятся на разных этапах процесса разработки услуг. SEMPRE не предлагает подход «на все случаи жизни», а скорее делает акцент на том, что выбрали партнеры проекта SEMPRE. В отличие от книги или отчета, это пособие не нужно читать от корки до корки. Это, скорее, справочник, к которому можно обратиться в поиске ответов на конкретные вопросы.

В ситуации, когда урезание бюджета и нехватка квалифицированной рабочей силы становятся все более насущными проблемами для государственных, частных и общественных поставщиков социальных услуг, становится все труднее поддерживать высококачественную инфраструктуру социальных услуг. Привлекая получателей услуг к обновлению этой сферы и даже помогая некоторым из них стать социальными предпринимателями, можно несколько снизить это давление и предоставить социальным работникам новые перспективы и возможности в их повседневной работе.

### КАК ПОЯВИЛОСЬ ЭТО ПОСОБИЕ?

Это пособие является одним из результатов проекта SEMPRE<sup>1</sup>, который финансировался Программой Интеррег Регион Балтийского Моря 2014–2020. SEMPRE способствует вовлеченности получателей услуг (а именно, а именно вовлеченности представителей неблагополучных групп, таких как одинокие родители и мигранты, в разработку и предоставление



### Социальные услуги –

это услуги, предоставляемые обществом людям, которые особенно уязвимы или испытывают трудности. Эти услуги охватывают такие сферы, как забота об отдельных людях и семьях, помощь людям с ограниченными возможностями здоровья, уход за пожилыми людьми и помощь мигрантам, бывшим правонарушителям и безработным, и это лишь некоторые из них. Социальные услуги могут предоставляться в рамках государственных, частных и гражданских инициатив. Услуги могут иметь краткосрочную и долгосрочную форму.

### Инновации в сфере социальных услуг –

это разработка новых или усовершенствование общественных услуг для лучшего удовлетворения социальных потребностей (например, повышение удобства для пользователей и эффективности). Зачастую это подразумевает новые или улучшенные способы проектирования и предоставления услуг, например: более широкое вовлечение получателей услуг; расширение возможностей получателей услуг за счет лучшей информированности, знаний, возможностей быть услышанными и влиять на решения; изменение социальных и властных отношений между поставщиками и получателями услуг, и т. д. (Lindberg, 2018).

### Получатель услуги –

это тот, кто пользуется социальной услугой. В проекте SEMPRE – это одинокие родители, семьи с низкими доходами или дети с особыми потребностями, пожилые люди, люди с инвалидностью, молодежь, находящаяся в неблагоприятном положении, люди с зависимостями, бывшие заключенные и длительно безработные, а также (молодые) беженцы, соискатели убежища и мигранты.

социальных услуг) в качестве важнейшего элемента инноваций в сфере услуг. Давая получателям услуг расширенные возможности для участия в разработке и предоставлении услуг, проект стремится улучшить инфраструктуру социальных услуг на сельских территориях, одновременно повышая способность заинтересованных групп влиять как на общество, так и на свою собственную жизнь. Хотя основное внимание в проекте уделялось сельским районам, где демографические проблемы и структурные недостатки особенно затрудняют предоставление высококачественных услуг, результаты проекта применимы и к более широкому географическому контексту.

Извлеченные уроки и рекомендации, представленные в этом пособии, основаны на знаниях и опыте, полученных от партнеров проекта SEMPRE, включая диаконические центры, гражданские организации, ассоциации и университеты.

Уровень вовлеченности получателей услуг в процесс их проектирования и выбранные методы расширения возможностей были адаптированы в соответствии с возможностями и потребностями каждой конкретной группы получателей услуг в проекте SEMPRE. Участие получателей услуг значительно варьировалось в зависимости от характеристик группы, таких как их квалификация, наличие времени, состояние здоровья и языковые навыки. Отсюда возникли два важных момента для этого пособия. С одной стороны, определять и предлагать универсальные решения, работающие для всех групп получателей во всех регионах, было невозможно и нежелательно. С другой стороны, в это пособие вошли самые разнообразные подходы и опыт, которые были достигнуты благодаря работе с различными группами получателей услуг в очень разнообразных социально-экономических условиях разных стран-членов ЕС региона Балтийского моря. Поэтому данное пособие следует рассматривать не как набор готовых рецептов, а скорее как стимул для социальных работников и поставщиков услуг присмотреться к инструментам и методам, которые они, возможно, раньше не использовали.

### **НУЖНЫ ЛИ КАКИЕ-ТО ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ?**

Нет, но вы должны быть открыты для обучения, экспериментов и работы с подходом по рас-

ширению возможностей для вовлечения получателей услуг.

### **ИЗДАНИЕ ВТОРОЕ – ЧЕМУ НАС НАУЧИЛ ПРОЕКТ «SEMPRE-УСКОРИТЕЛИ»**

В первом издании «Пособия по расширению возможностей» были представлены инструменты по расширению возможностей для трех этапов разработки социальных услуг: оценка потребностей, проектирование услуг и поддержка предпринимательских инициатив получателей услуг. В рамках проекта SEMPRE партнеры апробировали эти инструменты, в результате чего было инициировано около 30 микропроектов в регионах-партнерах, которые смогли достичь разных уровней развития. Они сосредоточились на разных сферах поддержки, таких как предоставление площадки для встреч группы, развитие веры в себя и базовых управленческих навыков у членов группы, выявление условия для создания социального предприятия, кооператива или другого организационного типа предприятия или общественной организации. Эти меры поддержки стали первыми шагами, начиная с выявления потребности в услугах и до полностью разработанной и реализованной концепции нового предложения услуг.

За первым проектом последовало продолжение под названием «SEMPRE – Ускорители совместного создания услуг» (SEMPRE-Ускорители), в рамках которого восьми микропроектам оказывалась помощь в становлении и превращении в социальные стартапы со зрелой организационной структурой. С помощью «SEMPRE-Ускорители» партнеры по проекту приобрели дополнительный опыт поддержки микропроектов в их действиях по разработке устойчивых организационных структур, управляемых получателями услуг.

Благодаря такому фокусу, микропроекты смогли более четко определить компетенции и навыки, необходимые для обеспечения устойчивости с точки зрения работы и вовлечения получателей услуг. Каждый микропроект сверялся с контрольным списком, отражающим различные навыки и компетенции. Работа шла в три этапа: на первом шаге они определяли, чего хотят достичь. Затем они обдумывали конкретные ситуации или вехи микропроектов, требовавшие определенных навыков/компетенций. После этого они решали, какие



## SEMPRE-Ускорители совместного создания социальных услуг на сельских территориях

«SEMPRE-Ускорители» (2019-2021) – это проект по поддержке совместного создания социальных услуг в регионе Балтийского моря. Цель его заключалась в ускорении роста и развития восьми местных инициатив по совместному созданию услуг, именуемых микропроектами, и превращении их в успешные, самостоятельные социальные стартапы, предлагающие услуги и/или продукты на местных и региональных рынках на постоянной основе.

Эти микропроекты разрабатывались в рамках предыдущего проекта «SEMPRE – Усиление социального потенциала сельских территорий» (2016-2019). Партнеры проекта собрали и опробовали инструменты по расширению возможностей, при помощи которых поставщики социальных услуг могут оценить, какие именно услуги нужны уязвимым группам населения, и привлечь эти группы к совместному созданию новых социальных услуг.

В то время как в центре внимания первого проекта SEMPRE находилась разработка бизнес-идей с помощью таких инструментов, как «канва социальной бизнес-модели» или «теория перемен», проект «SEMPRE-Ускорители» пошел дальше. Партнеры сформировали «команды-ускорители», состоящие из представителей уязвимых групп населения и официальных поставщиков социальных услуг. Они собирали идеи и практические знания получателей услуг и объединяли их с профессиональным ноу-хау социальных работников, чтобы справиться с такими задачами, как формирование стабильных и эффективных структур управления и лидерства, расширение спектра или повышение качества услуг, привлечение финансирования и вовлечение в стартап большего числа получателей услуг.

Таким образом, проект «SEMPRE-Ускорители» создал восемь практических примеров успешных и динамично развивающихся социальных стартапов, которые обогатят общий ландшафт социальных услуг и снимут часть нагрузки с существующих поставщиков услуг и органов власти, которые сталкиваются с проблемой постоянно усложняющихся условий предоставления услуг на сельских территориях.

Примеры стартапов:

- Кофейня «Stop over» в Лиэпа, которая служит местом для встреч и работы родителей и безработной молодежи региона Видземе (Латвия);
- SIVANs: Служба по выгулу собак, где работают люди, которым было сложно найти свое место на рынке труда в г. Лулео (Швеция);
- Newspaper & Web: группа мигрантов, которые пишут и публикуют статьи по проблемам интеграции в региональном журнале и на Интернет-сайте в Нордфризланде (Германия).

инструменты поддержки необходимы для развития соответствующих навыков/компетенций. Поскольку контрольный список был очень обширным, отразить все навыки/компетенции в группах получателей услуг было довольно сложно. Тем не менее, большинство групп в итоге сообщили, что это упражнение помогло

им по-новому взглянуть на имеющиеся у них навыки/компетенции, а также на цель их микропроекта и процесс его дальнейшего развития. В результате работы с контрольным списком было создано **Колесо пяти важнейших компетенций** SEMPRE-Ускорителей (см. следующую страницу).



### Колесо пяти важнейших компетенций и размышления микропроектов



### ОПЫТ ПРОЕКТА «SEMPRE-УСКОРИТЕЛИ» ПО РАБОТЕ НАД РАСШИРЕНИЕМ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

В главах 4 и 5 этого нового, второго издания «Пособия по расширению возможностей» вы найдете реальные примеры, показывающие, как различные инструменты и методы расширения возможностей применялись на практике в проекте «SEMPRE-Ускорители». Все восемь микропроектов использовали эти инструменты. Мы выбрали три из них, реализованных в одном регионе (Карелия), чтобы подробно продемонстрировать их опыт:

### Апробация инструментов SEMPRE по расширению возможностей в Карелии (Россия)

К проекту «SEMPRE-Ускорители» присоединился новый партнер: Карельский научный центр Российской академии наук (КарНЦ РАН). Поскольку они не реализовывали свой собственный социальный стартап, их основная роль в проекте заключалась в переносе инструментов и концепций, разработанных в SEMPRE, на российскую почву и добавление новой грани в существующее партнерство.

### «Мастерская будущего» в «Доме на скале»

АНО «Дом на скале» оказывает социальные услуги людям, находящимся в трудной жизненной ситуации, инвалидам и бездомным гражданам. «Дом на скале» предоставляет социальные услуги людям, находящимся в трудной жизненной ситуации в связи с алкогольной зависимостью и потреблением наркотических и психотропных средств в немедицинских целях, и осуществляет социальную реабилитацию своих клиентов. В процессе наблюдения за получателями социальных услуг и с учетом рекомендаций руководителя АНО «Дом на скале» для тестирования был выбран инструмент «Мастерская будущая» (см. стр. 33 данного Пособия). Для участия в тестировании выбранных инструментов SEMPRE были приглашены 13 получателей услуг – мужчины в возрасте от 30 до 63 лет, находящиеся в стадии ремиссии. Тестирование инструментов SEMPRE проводилось в течение двух дней.

### «Метод рюкзака» и «Канва бизнес-модели» в КРОО «Преодоление»

Для тестирования инструментов SEMPRE была выбрана КРОО «Преодоление», поскольку ее деятельность направлена на оказание социальных услуг людям с расстройствами психики и их родственникам. В силу особенностей развития получателей услуг для тестирования были выбраны два инструмента SEMPRE – «Метод рюкзака» (см. стр. 36) и «Канва бизнес-модели» (см. стр. 49). В тестировании инструментов SEMPRE приняли участия 13 человек, из которых 9 человек – получатели услуг, 2 родителя и 2 специалиста организации.

### Платформа для родителей-одиночек AllDi (Диакония Земли Шлезвиг-Гольштейн, Германия)

AllDi (Alleinerziehende in Dithmarschen) – это инициатива родителей-одиночек, которые совместно создали региональный веб-сайт, позволяющим таким, как они знакомиться и общаться друг с другом. Ядро проекта – родители-одиночки, которые встречаются каждый месяц, чтобы согласовать предстоящие шаги. Кроме того, во встречах участвует поставщик социальных услуг – Диакония Дитмаршена.

### Как питаться полезно, дешево и вкусно? (Диаконический центр Лиепая, Латвия)

Еще до проекта «SEMPRE-Ускорители» поставщики социальных услуг в Ручаве и люди с ограниченными возможностями здоровья совместно создали брошюру с рецептами для людей с низким доходом. Эта брошюра вкладывается в пайки для нуждающихся. В ходе создания брошюры участники приобрели новые навыки (как в приготовлении пищи, так и в составлении брошюры) и развили чувство общности. В рамках «SEMPRE-Ускорители» цель состояла в том, чтобы распространить этот подход на другие муниципалитеты, организовать учебные курсы и сформировать стабильную организационную структуру для этой инициативы. Поддержку им оказывают Диаконический центр Лиепая, социальные работники муниципальных отделов социальной службы, и так далее.

### Общественный центр Харкуярве (Эстонская евангелическо-лютеранская церковь, Эстония)

Проект объединяет основных членов церкви, активных «конечных пользователей» (то есть лиц, представляющих местную общину) и внешних экспертов, приглашаемых в случаях, когда требуются специальные знания и навыки. Цель для Харкуярве – превратить церковь в общественный центр, в стабильное социальное предприятие. Под этой крышей должны развиваться и закрепиться несколько видов деятельности.

Об их опыте вы узнаете в разделе «Полученные уроки» в главах 4 и 5 этого нового, второго издания «Пособия по расширению возможностей». Поскольку на проект сильно повлияла пандемия коронавируса, одним из уроков стало и то, как различные группы справлялись с этой чрезвычайной ситуацией. Продолжать сотрудничество было непросто, особенно в сельской местности. Многие из получателей социальных услуг в различных регионах имели ограниченный доступ к Интернету, слабые навыки в области ИТ или сталкивались с другими проблемами.

«Полученные уроки», добавленные только во второе издание, легко идентифицируются по такому значку.









# 02 Каков общий смысл расширения возможностей и вовлечения получателей услуг?

## ВОЗВРАЩАЯСЬ К ПОНЯТИЮ «РАСШИРЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ»

### ИСТОЧНИКИ И ВЛИЯНИЕ

Концепция расширения возможностей берет начало преимущественно из социальных движений, таких как движение за гражданские права в Соединенных Штатах в 1950-х годах, кампании, проводившиеся людьми с ограниченными возможностями здоровья, и местные инициативы (Beresford, 2016; Herriger, 2014). Эти движения позаимствовали у Пауло Фрейре, бразильского теоретика образования, его размышления о «педагогике угнетенных» и его жизненном опыте, которые основаны на его работе с безземельными крестьянскими работниками и мелкими фермерами в Латин-

ской Америке (Freire, 2000).

Важнейшими элементами его концепции являются диалог, рефлексия, осознанность и действие. Взаимодействуя друг с другом, эти элементы образуют непрерывный цикл трансформации (рис. 1).

Для Фрейре важно, чтобы люди воспринимали свои жизненные реалии критически. В ходе этого процесса, люди (заново) открывают и испытывают свои творческие способности и силу, благодаря тому, что используют свои собственные слова для именованя мира и возвращают себе такое право. Это осмысление является движущей силой действий и трансформации. «Существовать как человек – значит называть мир, менять его. [...] Человеческие существа строятся не в тишине, а в словах,

Рис. 1. Цикл трансформации при расширении возможностей.



Это постоянно продолжающийся процесс. Он основан на процессе обучения, который позволяет людям менять свои жизненные ситуации посредством новых действий.

Процесс обучения действием. Если вы хотите узнать больше об обучении действием, перейдите к учебным модулям.

в работе, в действии-рефлексии» (Freire, 2000: 88; курсив автора). Такое название мира является «актом созидания» для Фрейре (с.89,) а в центре внимания «подлинной рефлексии» находятся «люди в их отношениях с миром» (с.81). Рассуждения Фрейре привлекают наше внимание к отправным точкам SEMPRE, одной из которых является создание возможностей для ведения диалога с получателями услуг и между ними об их конкретных жизненных ситуациях и для преобразования социальных служб в результате таких рефлексивных процессов.

С точки зрения специалиста по образованию для взрослых Стивена Д. Брукфилда, цель критического мышления состоит в том, чтобы выявить и подвергнуть сомнению наши основные представления, то есть «те идеи, которые считаются само собой разумеющимися, убеждения, основанные на здравом смысле, и самоочевидные эмпирические правила, которые формируют нашу мысль и наши действия» (Mezirow, 1990: 177). Критическое осмысление этих представлений в проекте SEMPRE было поддержано учебными курсами на основе обучения действием. Дополнительную информацию о критической рефлексии и обучении действием можно найти в Руководстве SEMPRE по обучению расширению возможностей.

Книга Пауло Фрейре была впервые опубликована в 1968 году и до сих пор не потеряла своей актуальности. Расширение возможностей - это междисциплинарная, трансграничная, международная концепция, которая прослеживается в различных дискурсах. Например, Норберт Херригер, немецкий социолог, который уделяет большое внимание проблеме расширения возможностей, определяет это понятие как содействие процессам самопомощи, когда люди, находящиеся в сложных ситуациях, связанных с лишениями, ограничениями или социальным отчуждением, начинают управ-



### Осознание –

или формирование самосознания – это процесс диалога, посредством которого люди

осознают свои жизненные обстоятельства и узнают, что лишает их силы и возможностей. Для Фрейре, диалог сам по себе является совместной деятельностью, что означает, что люди уважительно работают друг с другом, чтобы изменить или трансформировать свою реальность. В проекте SEMPRE, например, мы содействовали процессу осознания при помощи инструментов оценки потребностей, и увидели желание участников влиять на жизненные реалии в микропроектах, направленных на конкретные потребности получателей услуг

лять собственными делами и решать свои проблемы (Herriger, 2014). Питер Бересфорд, британский исследователь и эксперт по вопросам общественного участия и социальной политики, утверждает, что процессы расширения возможностей должны быть направлены на «перераспределение власти и контроля» (Beresford, 2012:26). Для американского психолога Марка А. Циммермана размышления о концепции расширении возможностей «предполагают, что участие вместе с другими для достижения целей, усилия по получению доступа к ресурсам и некоторое критическое понимание социально-политической среды являются основными компонентами этой концепции» (Zimmerman, 2000: 44).

Сюда входит право людей выражать собственные мнения, пожелания и ожидания, делать так, чтобы их услышали и чтобы они обрели значимость в публичных политических процессах (Otto et al., 2010: 159–160).

## ЧЬИ ЗНАНИЯ ЦЕНЯТСЯ?

Проблема, поднятая Отто с соавторами (Otto et al. 2010), затрагивает вопрос о природе знаний и опыта, считающихся легитимными и ценными. До 70-х-80-х годов прошлого века, по-

зитивистская парадигма исследований практически не подвергалась сомнению. Только в последние десятилетия качественные методы исследования вошли в признанный круг

исследовательских подходов, а в последнее время большее признание получили исследовательские схемы, основанные на участии пользователей или определяемые ими (напр. Denzin and Lincoln, 2013: 1–42; Norvoll, 2013: 13–36). Этот сдвиг в методах исследования не означает отказ от позитивистской парадигмы, но указывает на то, что на программы исследований начинают влиять различные способы познания. Идет переоценка различных видов знаний, а «увеличение количества литературы по феминистским, квир, афроамериканским исследованиям, а также исследованиям инвалидности и психических заболеваний демонстрирует значимость субъективных знаний и точек зрения» (Beresford & Carr, 2018:8).

Знания, основанные на опыте, не просто вошли в научно-образовательный дискурс, но и стали играть более важную роль в разработке и предоставлении услуг. При этом учитывают-

ся взгляды получателей услуг, так как они непосредственно вовлечены в процесс и являются конечными получателями услуг. «Знания и опыт получателей услуг и их организаций могут сыграть полезную роль в поддержке более комплексной и скоординированной практики в сфере услуг» (Beresford, 2017: 68). Новый дискурс о том, что можно считать ценным знанием, также является ключевым моментом в исследованиях, касающихся реабилитационной работы, и хорошо известен в психиатрической области, особенно в отношении процессов восстановления. Что касается восстановления и расширения возможностей, различные формы знаний - основанные на фактических данных, основанные на практике и основанные на опыте - должны сочетаться, чтобы обеспечить предоставление наилучшего обслуживания, отвечающего конкретным потребностям получателей.



## ВОВЛЕЧЕНИЕ ПОЛУЧАТЕЛЕЙ УСЛУГ В ИННОВАЦИИ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ

Социальные и демографические проблемы, усугубляемые сокращением социального обеспечения, вынуждают поставщиков социальных услуг (будь то органы управления и соцобеспечения, общественные организации или социальные предприятия) пересмотреть свое положение и свои стратегии на будущее; и если они этого не сделают, то предоставление социальных услуг, особенно в сельских и отдаленных районах, не может быть устойчивым в долгосрочной перспективе (Corpus et al., 2017). Решение этих проблем требует инновационных подходов к тому, как усовершенствовать социальные услуги и сделать их более устойчивыми с точки зрения, как методик, так и процесса решения проблем (например, новые способы привлечения заинтересованных сторон) (Lindberg, 2018).

Вовлечение получателей в процесс проектирования услуг широко пропагандировалось как ключевой подход в парадигме инноваций в сфере социальных услуг, поскольку он может играть важнейшую роль в более быстрой и гибкой адаптации к изменяющимся требова-

ниям и в повышении эффективности, инклюзивности, результативности и устойчивости социальных услуг (Corpus et al., 2017).

Существуют две точки зрения на участие получателей услуг. Первая поддерживается «Новой моделью государственного управления» (New Public Management) и делает упор на эффективности и рентабельности. Согласно этой точке зрения, получатели услуг являются клиентами государственного сектора, следующими рыночной логике выбора, но не имеющими достаточных механизмов мониторинга, контроля и принятия решений по ресурсам, характеристикам и доставке услуги. Вторая имеет сильный демократический и гражданский уклон, и направлена на стирание/сокращение изоляции и угнетения, а также на перераспределение власти (Beresford, 2016).

С одной стороны, при разработке услуг и решений совместно с получателями услуг можно ожидать лучшего эффекта, включая улучшенные результаты для получателей услуг, их большую проработанность и обоснованность,



принятие и устойчивость предлагаемых вариантов, повышение эффективности услуг и использования ресурсов, потенциально более низкую стоимость предоставления услуг и/или улучшенные возможности для удовлетворения потребностей получателей услуг. С другой

стороны активное участие получателей в разработке услуг считается важным в процессе выявления и удовлетворения неудовлетворенных потребностей, и способствует повышению их способности влиять как на общество, так и на их собственную жизнь (Lindberg, 2018).



## РАЗЛИЧНЫЕ УРОВНИ РАСШИРЕНИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

### РАСШИРЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Расширение возможностей на индивидуальном уровне рассматривается как расширение возможностей личности. Цель состоит в том, чтобы изменить негативное самовосприятие, основанное на опыте угнетения, бессилия и выученной беспомощности, на более позитивное и изобретательное самовосприятие. Со ссылкой на Мишеля Фуко (Foucault 1986), расширение индивидуальных возможностей можно рассматривать как конфликт между тем «как я вижу себя» и тем «как меня видят другие». Этот уровень включает право человека самому давать название собственной реальности, и самому решать, как поступать со своей жизнью. Цель состоит в том, чтобы люди получили (вернули себе) власть над своей жизнью. Циммерман рассматривает расширение индивидуальных возможностей как психологическое укрепление, которое «включает в себя представления о своей компетентности, усилия по обретению контроля и пониманию социально-политической среды» (Zimmerman, 2000: 46).

### ГРУППЫ И РАСШИРЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Расширение возможностей на уровне группы рассматривается как усиление. Присоединяясь к группе, люди получают возможность делиться своим опытом с другими людьми, которые находятся в такой же или аналогичной ситуации. В этом случае можно выделить несколько уровней расширения возможностей: когда вы делитесь своими проблемами и потребностями с другими, личный и индивидуальный аспекты в некотором смысле становятся общественным; члены группы могут помогать друг другу,

оказывая взаимную поддержку; а также группа может быть полезна в предотвращении ситуаций, когда решения по проблеме принимаются поставщиками услуг, а не теми людьми, которых эта проблема касается.

При работе с расширением возможностей цель группы состоит в том, чтобы участники, находящиеся в одинаковой ситуации, могли реально ощутить, что совместными действиями можно добиться изменений (Lundemark Andersen et al., 2000: 110).

Для работы с расширением групповых возможностей необходимо развить некоторые компетенции. Члены группы должны развивать навыки вступления в отношения в группе, ведения групповой полемики, а также умение создавать и укреплять сети социальной поддержки.

### ОРГАНИЗАЦИИ И РАСШИРЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Организации являются важным фактором нашей повседневной жизни. Они структурируют наш мир (образование, здравоохранение, работа и т. д.), и в современных обществах их часто рассматривают как инструменты для решения проблем (Pohlmann, 2016: 13). Предоставление социальных услуг тесно связано с организациями, которые обычно являются инструментами для их предоставления. Финансовые сложности и новые идеи управления, связанные с централизацией, укрупнением и ростом, повлияли на поставщиков социальных услуг, зачастую приводя к их унификации со строгой иерархией и сокращением возможностей и полномочий сотрудников и получателей услуг.

Каждая организация «уникальна своей культу-



рой, средой и сетью живых людей» (McMillan in Beresford, 2016: 340). Внутриорганизационная культура и ее ценности формируют системы убеждений, которые придают смысл работе, выполняемой персоналом, и услугам, предоставляемым получателям. Эти системы убеждений питают определенные, социально принятые, само собой разумеющиеся представления о «получателях», часто ориентированные на дефицит и лишение прав и возможностей. Такие организационные системы убеждений развивались на протяжении многих лет, и формируют личность и поведение сотрудников и получателей, и потому очень сложно меняются.

Однако, давление среды (демографическое, финансовое, политическое и т. д.), все более требовательные получатели услуг и растущее число организаций, управляемых получателями, подчеркивают запрос на изменения. Один из элементов изменения состоит в сотрудничестве профессионалов и получателей услуг. Чтобы задействовать опыт и знания получателей услуг в проектировании и предоставлении услуг, сотрудники и руководство должны заняться критическим осмыслением, чтобы создать организационные структуры, предусматривающие широкое участие и расширяющие возможности. Получатели услуг не только критикуют существующие организационные практики, но и предлагают свои решения по преодолению барьеров для взаимодействия. Совместная деятельность с получателями услуг меняет роль и представления персонала и руководства, обогащая а не умаляя их профессиональное самовосприятие. При поддержке

«экспертов с опытом» сотрудники организаций, предоставляющие социальные услуги, расширяют свой портфель задач (становятся фасилитаторами, наставниками, помощниками и т. д.) и приобретают новые или углубляют существующие компетенции (коммуникация, сетевое взаимодействие, сотрудничество, критическая рефлексия). Теперь, чтобы соответствовать сотрудникам с расширенными возможностями, требуется пересмотреть организационные схемы: расширение возможностей должно быть интегрировано в структуры, процессы и практику (Laloux, 2015: 139; Theunissen, 2009: 96). Например, организации, в том числе поставщики услуг, должны перестроить свои рабочие процессы, перераспределить свои ресурсы, создать пространство для критических размышлений и диалога, инициировать создание сообществ исследователей и переосмыслить процессы принятия решений (Reason & McArdel in Cummings, 2008: 123–135).

Таким образом, отпадает необходимость во власти, которая обычно связана с иерархиями и управлением. Для Теуниссена, расширение возможностей – это профессиональная практика, которая готова отказаться от своего традиционного иерархического, патерналистского измерения в работе в пользу процессов переговоров и сделок, совместных исследований и открытий (Theunissen, 2009: 29). Восприятие профессиональных знаний, как единственного способа знать и правильного способа разрабатывать и предоставлять услуги, постепенно устаревает. Бересфорд (Beresford 2016: 341) и Лалу (Laloux 2015) размышляют о том, что со-







циальная практика с расширением возможностей вряд ли может на самом деле процветать в традиционных организационных форматах организаций. Они выступают за большее разнообразие организационных форм, что может привести к росту числа организаций, которые расширяют собственные возможности и возможности тех, с кем они работают.

### ОБЩЕСТВО И РАСШИРЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Добиться изменений – это одна из целей расширения возможностей, но чтобы такое изменение было долгосрочным, люди должны чувствовать свою сопричастность. Это касается всех уровней расширения возможностей, которые мы рассматриваем в данном пособии. Личный, групповой, организационный и общественный уровни взаимодействуют, а на уровне общества расширение возможностей затрагивает более широкие структурные и политические аспекты. «Личное является политическим» было лозунгом женского движения в 1960-х и 1970-х годах, и его актуальность по-прежнему проявляется в политическом планировании социальной политики, которая часто глуха и невосприимчива к потребностям людей. Озвучивание потребностей и личных проблем получателей услуг, а также их отстаивание является процессом, который происходит на общественной и политической арене при активном участии организаций, управляемых получателями услуг. Этот «выход в люди» (например, когда люди с ограниченными физическими возможностями блокируют доступ к общественным зданиям, таким как офисы местных советов, поскольку у них нет пандусов для инвалидных колясок), иллюстрируют взаи-

мозависимость личной и политической сфер.

В отношении Великобритании Бересфорд заявляет, что «главствующая социальная политика по-прежнему часто носит административный характер, составляя схемы разработки политики и законодательства, загоняя их в рамки своих собственных «экспертных» теорий, предлагая свои собственные рецепты решения» (Beresford, 2016: 359). Это наблюдение справедливо для многих стран и указывает на то, что эмпирические знания и представления получателей пока не стали частью разработки социальной политики. Социальная политика, ориентированная на расширение возможностей и участия, берет начало из различных видов знаний и способов понимания. Кроме того, для нее необходимы инновационные процессы проектирования и реализации с вовлечением получателей услуг на аналитическом, структурном и социально-политическом уровнях. Таким образом, борьба многих организаций, управляемых получателями социальных услуг, за утверждение индивидуальных социальных прав не только является борьбой за социальную политику, ориентированную на получателя, но и продвигает новый подход к инновационным видам анализа, оценки и теории (ср. появление «исследований безумия» в Канаде и других странах, см. Beresford, 2016: 350). Циммерман (Zimmerman 2000: 58) приходит к выводу, что расширение возможностей «связывает индивидуальное благополучие с более широкими социальными и политическими условиями, и предполагает, что людям нужна возможность более активно участвовать в коллективном принятии решений, чтобы улучшить свою жизнь, организации и сообщества».



## РАСШИРЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ: ОТКРЫТЫЙ ПРОЦЕСС ПЕРЕМЕН

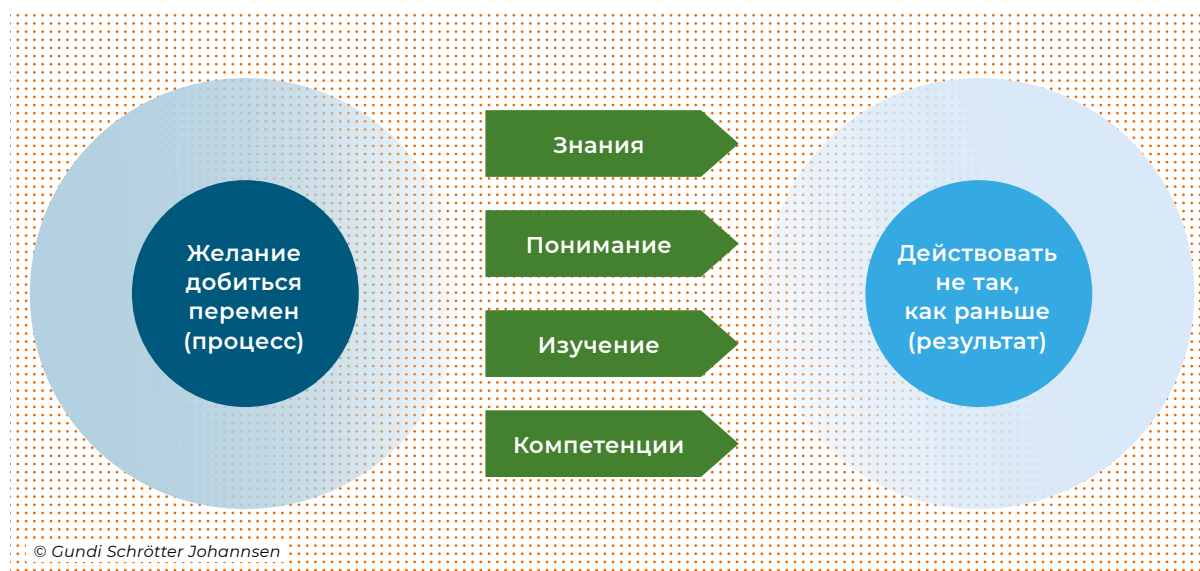
Работа с расширением возможностей в профессиональном контексте всегда будет непредсказуемым процессом, в котором поставщику услуг необходимо занять смиренную и уважительную позицию. Расширение возможностей

начинается с желаний, потребностей и мечтаний людей о том, как изменить свою жизнь. Важнейшим моментом в расширении возможностей является то, что невозможно расширить возможности других; можно только расширить

собственные возможности. Точно так же, люди должны возвращать власть над собственной жизнью; власть не может быть им дана. Чтобы помочь людям действовать иначе, более свободно, поставщик услуг должен создать среду,

основанную на возможностях для увеличения знаний, самореализации, обучения и компетенций, а также иметь профессиональную смелость, чтобы работать открыто, в непредсказуемых обстоятельствах. Элементы такого открытого процесса показаны на рисунке 2.

Рис. 2. Расширение возможностей – открытый процесс перемен.



## РАСШИРЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ В SEMPRE

В отдаленных районах, которые слабо связаны с городскими центрами и сильно подвержены демографическим изменениям, инфраструктура социального обслуживания часто плохо развита и продолжает ухудшаться. Основная гипотеза проекта SEMPRE состояла в том, что расширение возможностей получателей услуг поможет улучшить социальные услуги на этих территориях.

Для целей проекта SEMPRE мы определяем расширение возможностей как процесс, который позволяет получателям услуг развивать свою уверенность и внутренний потенциал, а также наращивать способность контролировать свою жизнь и обстоятельства, играя активную роль в разработке и предоставлении вариантов социальных услуг. Расширение возможностей, в этом смысле, рассматривается как процесс и желаемый результат, позволяющий разрабатывать и предоставлять социальные услуги таким образом, чтобы лучше удовлетворять потребности получателей услуг.

Концепция расширения возможностей, при-

меняемая SEMPRE, основана на процессах, посредством которых люди, находящиеся в слабом положении, могут обрести силу и власть, чтобы контролировать свою собственную жизнь, справляясь с материальными, структурными, социальными и культурными факторами, которые удерживают их в бессилии и угнетенном положении (Elstad & Johannsen, 2017). При таком определении, расширение возможностей является одновременно как процессом, так и продуктом; то есть работа с расширением возможностей позволяет получателям услуг осознать свою ситуацию, а также учиться и приобретать компетенции, чтобы изменить свое положение в жизни (см. рисунок 2). Такое понимание расширения возможностей свидетельствует о существовании различных аспектов, которые взаимодействуют и сообщаются друг с другом, и которые необходимо учитывать, чтобы потенциал расширения возможностей раскрылся полностью: расширение возможностей действует на индивидуальном, групповом, организационном и общественном уровнях.





Arkosmyten

1. Keskikoulu

2. Keskikoulu

3. Keskikoulu

4. Keskikoulu

5. Keskikoulu

6. Keskikoulu

7. Keskikoulu

8. Keskikoulu

9. Keskikoulu

10. Keskikoulu

11. Keskikoulu

12. Keskikoulu

13. Keskikoulu

14. Keskikoulu

15. Keskikoulu

16. Keskikoulu

17. Keskikoulu

18. Keskikoulu

19. Keskikoulu

20. Keskikoulu

21. Keskikoulu

22. Keskikoulu

23. Keskikoulu

24. Keskikoulu

25. Keskikoulu

26. Keskikoulu

27. Keskikoulu

28. Keskikoulu

29. Keskikoulu

30. Keskikoulu

31. Keskikoulu

32. Keskikoulu

33. Keskikoulu

34. Keskikoulu

35. Keskikoulu

36. Keskikoulu

37. Keskikoulu

38. Keskikoulu

39. Keskikoulu

40. Keskikoulu

41. Keskikoulu

42. Keskikoulu

43. Keskikoulu

44. Keskikoulu

45. Keskikoulu

46. Keskikoulu

47. Keskikoulu

48. Keskikoulu

49. Keskikoulu

50. Keskikoulu

51. Keskikoulu

52. Keskikoulu

53. Keskikoulu

54. Keskikoulu

55. Keskikoulu

56. Keskikoulu

57. Keskikoulu

58. Keskikoulu

59. Keskikoulu

60. Keskikoulu

61. Keskikoulu

62. Keskikoulu

63. Keskikoulu

64. Keskikoulu

65. Keskikoulu

66. Keskikoulu

67. Keskikoulu

68. Keskikoulu

69. Keskikoulu

70. Keskikoulu

71. Keskikoulu

72. Keskikoulu

73. Keskikoulu

74. Keskikoulu

75. Keskikoulu

76. Keskikoulu

77. Keskikoulu

78. Keskikoulu

79. Keskikoulu

80. Keskikoulu

81. Keskikoulu

82. Keskikoulu

83. Keskikoulu

84. Keskikoulu

85. Keskikoulu

86. Keskikoulu

87. Keskikoulu

88. Keskikoulu

89. Keskikoulu

90. Keskikoulu

91. Keskikoulu

92. Keskikoulu

93. Keskikoulu

94. Keskikoulu

95. Keskikoulu

96. Keskikoulu

97. Keskikoulu

98. Keskikoulu

99. Keskikoulu

100. Keskikoulu

## 03

## Логика проекта SEMPRE

Идея и структура проекта SEMPRE отражали различные уровни расширения возможностей, представленные ранее в этом пособии. Отправной точкой для разработки новых или улучшения существующих социальных услуг, несомненно, являются потребности получателей. Поэтому каждая из партнерских организаций выбрала для себя от одной до трех групп получателей услуг, с которыми они хотели бы работать. Они привлекли эти группы к процессу разработки услуг, основанному на расширении возможностей, тем самым затронув индивидуальные и групповые уровни расширения возможностей (подробнее о различных уровнях расширения

возможностей читайте в главе 02). Местные поставщики социальных услуг тоже были вовлечены в этот процесс, а также участвовали в пилотном тренинге по расширению возможностей, проводимом партнерами SEMPRE. Такие тренинги нацелены на организационный уровень и опираются на организационную дорожную карту – еще один продукт проекта SEMPRE. И, наконец, процесс разработки услуг сопровождался созданием местных и региональных сетей сотрудничества и связями с государственными и частными субъектами, а также гражданским обществом, для работы с расширением возможностей на уровне общества.

## ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ УСЛУГ В ПРОЕКТЕ SEMPRE

В начале проекта предполагалось, что процесс разработки услуг на основе расширения возможностей будет следовать относительно линейному подходу, включающему три отдельных этапа (см. рисунок 3):

**1. Оценка потребностей:** Сбор получателей услуг в групповой обстановке, совместная разработка и расстановка приоритетов их потребностей и пожеланий по услугам.

**2. Проектирование услуг:** Разработка идей для новых социальных услуг, отвечающих потребностям, определенным на этапе 1, инициирование управляемых получателями «микропроектов», целью которых является предоставление этих новых услуг.

**3. Поддержка предпринимательских микропроектов:** Помощь и консультирование инициаторов микропроектов по поиску правильного организационного формата (например, социальное предприятие, кооператив, общественная организация) и составлению бизнес-плана, позволяющего микропроектам работать независимо и без внешнего финансирования в долгосрочной перспективе.

Такой процесс разработки услуг должен был осуществляться партнерами проекта SEMPRE в конкретных местных условиях, с участием представителей уязвимых групп, а также местных поставщиков социальных услуг. Задача партнеров SEMPRE состояла в том, чтобы



**Микропроекты**, согласно SEMPRE – это местные инициативы небольшого масштаба, направленные на улучшение условий жизни членов уязвимых целевых групп. Чтобы считаться микропроектом в SEMPRE, инициативы должны соответствовать следующим критериям:

- Они должны быть, хотя бы отчасти, инициированы получателями услуг (членами неблагополучной группы).
- Они должны реагировать на особые потребности этой неблагополучной группы.
- Они должны предоставлять ранее недоступную услугу, или следовать новому подходу.

Таким образом, получатели услуг становятся со-создателями социальных услуг, а традиционные поставщики социальных услуг действуют как помощники, а не как движущая сила этого процесса.



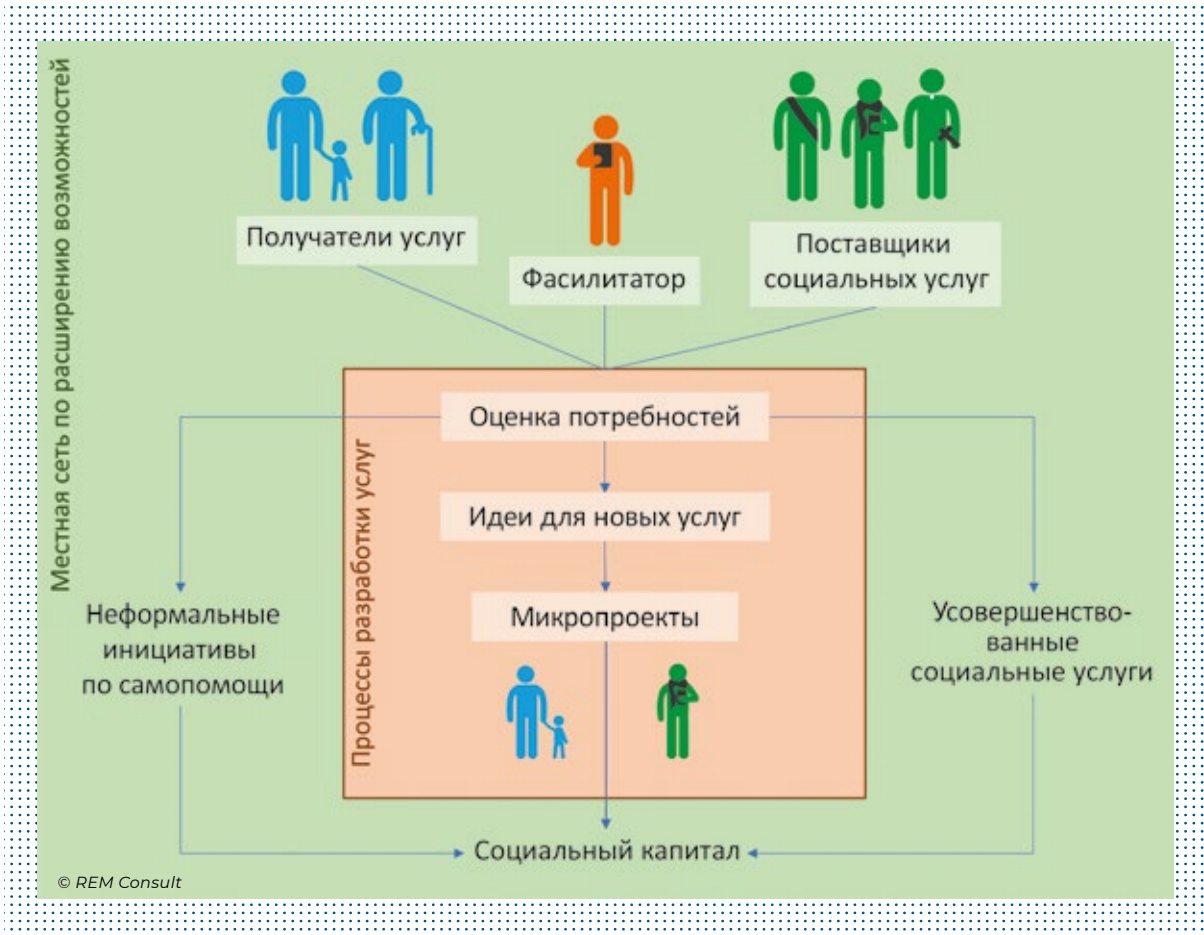


Рис. 3 Логика проекта SEMPRES.

содействовать ходу процесса и регламентировать взаимодействия поставщиков и получателей услуг. Для этого были опробованы различные «инструменты расширения возможностей», представленные в данном пособии.

**Микропроекты** (см. определение слева) рассматривались как основной результат этого процесса. Ожидалось, что в лучшем случае микропроект может превратиться в кооператив получателей услуг или социальное предприятие, совместно управляемое получателями и поставщиками услуг. В некоторых случаях это стало реальностью (см. пример швейного кооператива на странице 20). Но многие другие микропроекты не смогли достичь такого уровня зрелости в течение трехлетнего срока реализации проекта. Как и следовало ожидать, превращение получателей услуг в социальных предпринимателей – это дело, требующее значительного времени и ресурсов.

Более того, оказалось, что процесс разработки услуги не всегда следовал линейной структу-

ре, описанной выше. Иногда организации-поставщики социальных услуг применяли идеи, разработанные на этапах 1 и 2, для улучшения своего портфеля услуг и целевого предложения услуг группам получателей. В иных случаях оказалось, что достаточно просто свести людей друг с другом, после чего они предлагали неформальные инициативы самопомощи, позволяющие предоставлять специализированные, низкопороговые решения для удовлетворения потребностей получателей

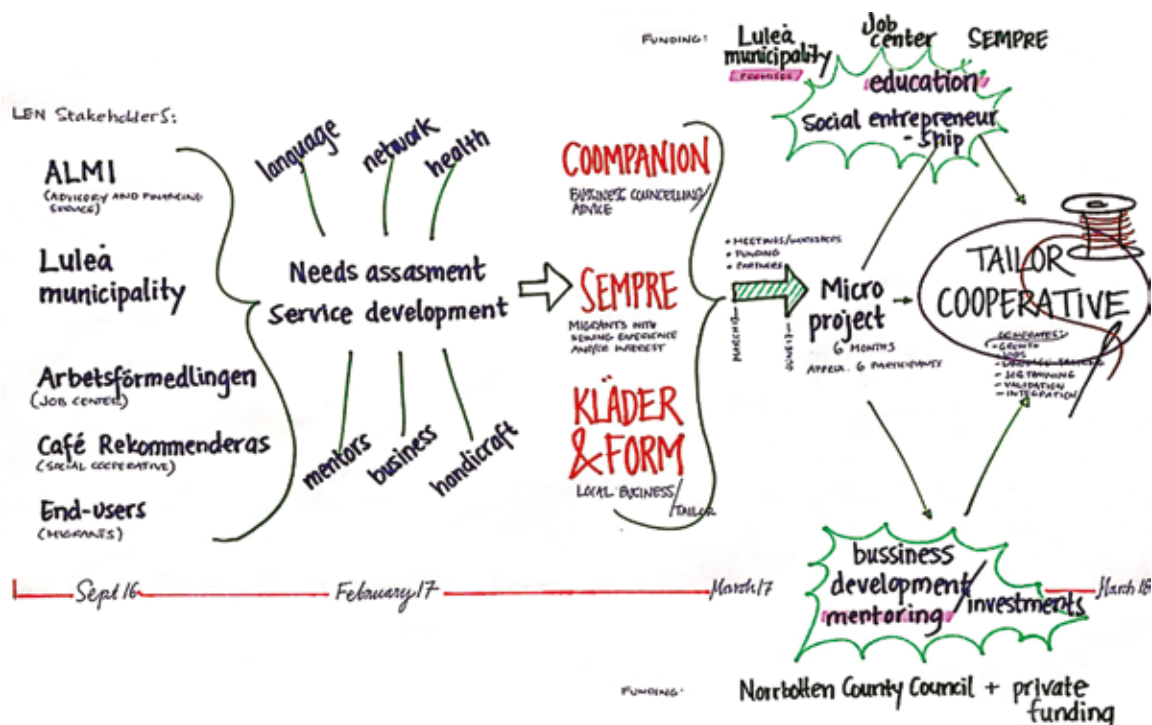
Несмотря на то, что такие итоги процесса разработки услуг не соответствовали нашим собственным критериям для микропроектов, мы сочли их очень ценными результатами проекта SEMPRES. Вместе с «правильными» микропроектами они создают социальный капитал (то есть взаимосвязи, отношения и доверие между участниками) в сельских районах и улучшают условия жизни уязвимых групп.

## Швейный кооператив: микропроект из Лулео, Швеция

Приведенная ниже временная шкала иллюстрирует процесс создания швейного кооператива в Лулео, северная Швеция, с первого дня. Процесс начался с создания Местной сети по расширению возможностей, состоящей из различных заинтересованных сторон, которые взаимно заинтересованы в поддержке мигрантов на пути к самообеспечению и трудоустройству (сентябрь 2016 года). За этим последовала оценка потребностей группы женщин-мигрантов (февраль 2017 года) и сбор идей для совместной разработки услуги или проекта. Одна из идей женщин по их возможной будущей деятельности состояла в том, чтобы начать собственное дело по рукоделию или шитью. По счастливому стечению обстоятельств, к «Companion Norrbotten» (партнеру проекта SEMPRES, предоставляющему консультационные услуги по бизне-

су) обратился местный портной, который предложил совместно создать швейный кооператив (март 2017 года). В течение следующих четырех месяцев «Companion Norrbotten» организовал серию встреч, на которых женщины-мигрантки и местный портной разработали совместный бизнес-план, и помог найти партнеров и финансирование. Кооператив портных начался как микропроект при финансовой и иной поддержке (например, маркетинг) со стороны Местной сети по расширению возможностей, муниципалитета Лулео и Шведской государственной службы занятости. В настоящее время в кооперативе работают шесть человек, а его деятельность направляют и развивают конечные получатели при постоянной поддержке со стороны наставников, включая обучение социальному предпринимательству.

Рис. 4. Процесс создания Швейного кооператива







## ВОВЛЕЧЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ЧЕРЕЗ МЕСТНЫЕ СЕТИ ПО РАСШИРЕНИЮ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Для содействия реализации проекта по развитию услуг, каждый партнер проекта SEMPRE создал одну или несколько **Местных сетей по расширению возможностей** (МСПВ), состоящих из представителей поставщиков социальных услуг, органов государственной власти, а также субъектов частного и некоммерческого секторов. Задача МСПВ состояла в том, чтобы собрать вместе представителей получателей

услуг и государственных и частных поставщиков услуг, а также протестировать инструменты расширения возможностей на практике. Важным фактором успеха была возможность прямого общения между этими различными сторонами на регулярной основе, и поэтому МСПВ располагались на местном уровне: в местном или районном совете. Сотрудники одной или нескольких партнер-

### Пример МСПВ в Лиепая, Латвия

рассказывает Мартин Урдзе



Кто стал действующими лицами в вашей МСПВ и какова была их мотивация для участия?

«Наша МСПВ в Лиепая, Латвия, объединяет представителей неправительственных организаций и местных органов управления, работающих с людьми с ограниченными возможностями здоровья или заинтересованных в их поддержке. В нашей МСПВ есть представители четырех местных социальных служб, Университета Лиепая и групп поддержки, которые мы инициировали. Журналисты и политики также принимали участие в работе. Мы собираемся большой группой каждые три-четыре месяца. Мы также проводим небольшие встречи на территории с лидерами групп поддержки людей с ограниченными возможностями здоровья. Это открытая сеть, в которой активность участников зависит от наличия у них времени и интереса».

«МСПВ – это площадка, где можно встретить людей, работающих в разных организациях и контекстах. МСПВ дает нашим группам поддержки возможность представить свои достижения и/или трудности широкой общественности. Для них важно, чтобы кто-то интересовался той работой, которую они ведут, и чтобы они могли учиться друг у друга».

Каковы, на ваш взгляд, основные преимущества и проблемы сотрудничества в рамках МСПВ?

«МСПВ помогла участникам познакомиться друг с другом и поделиться информацией о своей деятельности. Кроме того, МСПВ предлагает другой взгляд на социальную работу, где получатели услуг играют куда большую роль, чем ту, что они видят в своей повседневной работе. Одна из проблем заключается в том, что многие поставщики социальных услуг не видят возможности изменить потребительское мышление получателей услуг в своей работе и просто устали от негативного отношения со стороны получателей услуг, с которым они сталкиваются в своих учреждениях. Мы также попытались заняться и более широкими проблемами, например, мы пригласили представителей местной транспортной компании, чтобы поговорить о проблемах, с которыми сталкиваются люди с ограниченными возможностями здоровья при использовании общественного транспорта. К сожалению, мы не достигли большого прогресса из-за законодательных вопросов, которые могут быть решены только на национальном уровне».

Как это сотрудничество будет продолжаться после завершения проекта?

«МСПВ продолжит собираться регулярно. Одна из идей состоит в том, чтобы проводить встречи на базе других организаций, а не только в Дияконическом центре Лиепая».



ских организаций, действующих на определенной территории, координируют МСРВ и берут на себя роль помощника-фасилитатора в процессе разработки услуг и тестирования инструментов расширения возможностей. Каждая МСРВ концентрируется на одной или нескольких неблагоприятных группах. Вместе с получателями услуг сотрудники МСРВ выявили потребности получателей в услугах и их

идеи, и разработали микропроекты при помощи инструментов расширения возможностей. В общей сложности, в разных странах региона Балтийского моря было создано 16 МСРВ. Каждая из них ориентирована на определенную группу получателей услуг, и в каждой МСРВ задействовано от 5 до 20 местных поставщиков социальных услуг и представителей других заинтересованных сторон.

**Таблица 1 Обзор созданных МСРВ, их целевые группы получателей услуг и задействованные партнеры проекта**

Расположение МСРВ	Группа получателей услуг	Задействованные партнеры проекта
Район Дитмаршен, г. Мельдорф (ФРГ)	Одинокие родители	Диакония земли Шлезвиг-Гольштейн
Район Плён (ФРГ)	Длительно безработные и их семьи	Служба KDA/Nordkirche
Район Нордфризланд (ФРГ)	Мигранты и беженцы	Экономическая академия земли Шлезвиг-Гольштейн
г. Вааса, регион Остроботния и район Турку (Финляндия)	Пожилые (65+)	Университет прикладных наук Новиа
Территории местного самоуправления Коккола и Пиетерсаари (Финляндия)	Безработные мигранты	Университетский консорциум Коккола
Лиепая и соседние районы (Латвия)	Люди с инвалидностью	Диаконический центр Лиепая
Города Пагегяй и Юрбаркас (Литва)	1. Лица с зависимостями (Пагегяй) 2. Одинокие родители (Юрбаркас)	Лютеранская диакония
Уезды Выру, Пылва, Вильянди и волость Харку (Эстония)	Церковь коммуны Харкуярве (консолидация общины); крестные родители	Эстонская евангелическо-лютеранская церковь
Волости Восточная Выру, Западная Выру, Ярва и Харку (Эстония)	Семьи с «особыми» детьми и престарелыми или тяжелобольными (находящимися в больнице) родителями. Бывшие заключенные	Фонд социальных мер
Рычивол (Польша)	Сельская молодежь (11–25+)	Фонд непрерывного образования PERITIA
Города Эвертурнео и Лулео (Швеция)	Мигранты с видом на жительство	Ассоциация «Companion Norrbotten»
Территории местного самоуправления Лулео и Боден (Швеция)	Молодые беженцы, соискатели убежища, а также молодежь с ментальными или физическими нарушениями	Школа Сундербю Фольк
Территории местного самоуправления Варде и Тённер (Дания)	Беженцы/мигранты	Университетский колледж Южной Дании
Регион Видземе (Латвия)	Испытывающие проблемы молодые люди, одинокие родители, лица с интеллектуальными нарушениями	Университет прикладных наук Видземе



## 04 Инструменты расширения возможностей

### ЧТО МЫ ПОДРАЗУМЕВАЕМ ПОД «ИНСТРУМЕНТАМИ РАСШИРЕНИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ»?

Инструменты расширения возможностей, представленные в этом пособии – это средства и методы, позволяющие активно вовлекать получателей услуг в проектирование, разработку и предоставление новых или улучшенных социальных услуг. Инструменты расширения возможностей усиливают взаимодействие между поставщиками и получателями услуг по созданию инновационных или улучшенных социальных услуг. Мобилизация и привлечение получателей услуг к активному участию в разработке услуг повышают их уверенность, а также формируют у них знания и компетенции. Это также позволяет им принимать участие в разработке проектных идей и, что еще более важно, воплощать эти идеи в жизнь. Инструменты расширения возможностей в первую

очередь предназначены для индивидуального и группового уровней расширения возможностей (об этом можно прочесть в Главе 02).

В соответствии с подходом проекта SEMPРЕ, инструменты расширения возможностей, представленные в этом пособии, делятся на две обширные категории или два этапа:

- (i)** Оценка потребностей – определение потребностей в услугах таким образом, чтобы это способствовало активному участию получателей услуг и позволяло им самим формулировать свои потребности, вместо того, чтобы третьи лица диктовали, что для них лучше.
- (ii)** Проектирование услуг – процесс, вдохновляющий поставщиков и получателей услуг на изменение своих привычных моделей мышления и совместную работу над созданием новых идей, отвечающих конкретным социальным потребностям, и построением инициативных отношений, сетей и сотрудничества.



Таблица 2 Обзор и краткое описание инструментов расширения возможностей

Назначение инструмента расширения возможностей	Этап процесса обновления социальных услуг*	Описание	Уровень расширения возможностей	Методы (примеры инструментов)
Оценка потребностей получателей услуг	Ранний этап, постоянно повторяется	Людей просят определить свои потребности в социальных услугах и оценить проблемы, с которыми они сталкиваются	Индивидуальный и групповой уровни	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мастерская будущего</li> <li>• Метод рюкзака</li> <li>• Групповые интервью (фокус-группы)</li> <li>• Дерево проблем и решений</li> <li>• Разговоры «на кухне» (Коллективная экспресс-оценка)</li> </ul>
Проектирование услуг (напр. разработка идеи и проектирование новой услуги/проекта)	После оценки потребностей и на более поздних этапах процесса разработки услуги	Стимулирование развития новых идей для социальных услуг, инновационных средств предоставления социальных услуг или адаптации существующих услуг	Индивидуальный и групповой уровни	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Теория перемен</li> <li>• Канва бизнес-модели</li> <li>• Двойной ромб</li> </ul>

*\*Примечание: Между отдельными этапами процесса проектирования услуги нет четкой границы. Разделение процесса на этапы необходимо для лучшего понимания процесса. В реальных ситуациях, одни и те же инструменты расширения возможностей могут применяться для разных целей и на разных этапах процесса разработки услуг. Например, метод «теории перемен» может использоваться уже на этапе оценки потребностей. Точно так же «дерево проблем» может на этапе проектирования услуги превратиться в «дерево решений». В целом, работа с инструментами расширения возможностей должна рассматриваться как комплексный процесс, в котором могут использоваться разные инструменты для достижения разных целей в разное время в зависимости от контекста.*



В этой главе представлен обзор отдельных инструментов расширения возможностей, которые были апробированы партнерами проекта SEMPRE и признаны наиболее полезными в контексте местных сетей расширения возможностей и микропроектов. Обратите внимание, что список инструментов, представленный в этой главе, не является исчерпывающим. Описания дают только представление об инструментах и методах, а не «четкое объяснение» того, как их использовать. Отзывы партнеров, советы и уроки, извлеченные в процессе применения этих инструментов, были задокументированы, чтобы более широкие круги поставщиков социальных услуг получили доступ к этой полезной информации и знаниям.

Возможно, вам придется адаптировать инструменты для вашей конкретной организации. В некоторых случаях может быть целесообразным применить несколько инструментов оценки потребностей или проектирования услуг или объединить отдельные элементы разных инструментов для лучшего соответствия цели. Какие-то инструменты можно применить повторно, например, для уточнения целей, устранения рисков, переоценки потребностей получателей услуг или улучшения плана проекта. Вы также можете пропустить этап оценки потребностей и начать с инструментов проектирования услуг, если сочтете, что так будет правильно в конкретном контексте.

## (i) ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Чтобы разрабатываемые и предоставляемые услуги были значимыми (т.е. отвечающими реальным потребностям групп получателей услуг), эффективными (т.е. улучшали бы положение получателей услуг) и рентабельными, важно, чтобы поставщики услуг имели четкую картину реальных потребностей групп, находящихся в неблагоприятной ситуации, а также постоянно актуализировали и пересматривали эту картину. Слишком часто случается так, что услуги основываются на традиционных и устаревших представлениях о жизни групп, находящихся в неблагоприятной ситуации, а не на диалоге с получателями услуг. Совместные форматы оценки потребностей не только улучшают коммуникацию между поставщиками и получателями услуг, но также дают членам групп, находящихся в неблагоприятном положении, ощущение, что их признают и воспринимают всерьез. Кроме того, изменение процедур оценки потребностей позволяет поставщикам услуг использовать новые источники идей для инновационных социальных услуг и форм их предоставления.

Проведение оценки потребностей позволяет поставщикам услуг проверить свои представления о потребностях получателей или расставить приоритеты в зависимости от актуальности тех или иных потребностей. Этот процесс помогает добиться доверия и развивать отношения с группами получателей услуг.

*«Оценка потребностей помогает понять, насколько неоднородны получатели услуг, и насколько значим контекст и опыт, который они привносят».*

**Дорис Шеер, руководитель проекта, Диакония земли Шлезвиг-Гольштейн, Германия.**

Один из получателей социальных услуг, участвовавший в процессе оценки потребностей в 2017 г., сказал:

*«Для меня важно, чтобы инициатива и темы исходили от группы. Для меня было очень важно иметь возможность внести свой вклад».*

Один из уроков, полученных партнерами проекта SEMPRE, заключался в том, что оценка потребностей – это непрерывный процесс, который нужно провести несколько раз в течение процесса разработки услуг. Группе может потребоваться некоторое время, чтобы осознать и сформулировать свои потребности. Кроме того, потребности некоторых участников и, следовательно, всей группы вполне могут поменяться.

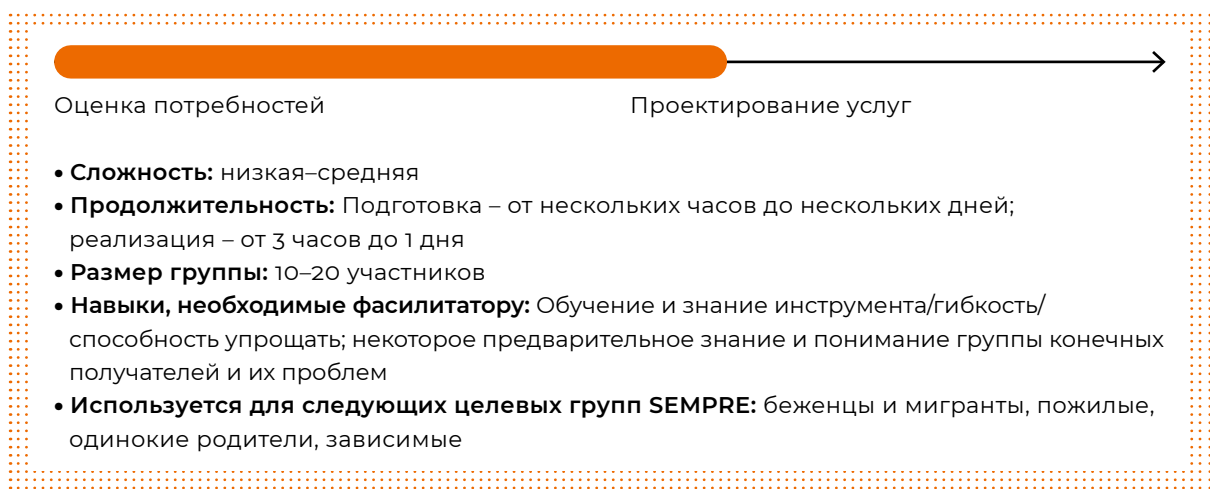
*«До начала процесса оценки потребностей мы предполагали, что знаем потребности получателей услуг. Наши ожидания оправдались – поставщики услуг знали, что нужно родителям-одиночкам. Однако сами такие родители хотели получать более гибкие услуги, чем поставщики услуг могут предложить сегодня».*

*Клэр МакДэниел, партнер по проекту из Диаконии земли Шлезвиг-Гольштейн, Германия.*

Еще один урок состоял в том, что иногда полезно комбинировать различные инструменты и методы работы (например, в группах и на индивидуальной основе), чтобы глубже понять потребности получателей услуг (см. пример из Дании на стр 39).

Партнеры по проекту опробовали ряд инструментов оценки потребностей, как по отдельности, так и в сочетаниях. Самые популярные из них – Мастерская будущего, метод рюкзака, групповые интервью (фокус-группы), разговоры «на кухне» (элемент Коллективной экспресс-оценки) и дерево проблем и решений – описываются далее.

## Инструмент 1.1 Мастерская будущего



Мастерская будущего – это метод, разработанный Робертом Юнгком в 1970-х годах с тем, чтобы расширить участие граждан в решении коллективных или общих проблем. Он позволяет группе людей выяснить, как может выглядеть их идеальное будущее, и выработать новые идеи или решения для совместно определенных потребностей, проблем или вызовов.

Мастерские будущего проводятся в группах с обученным модератором или фасилитатором. Мастерская будущего состоит из трех этапов: (i) этап проблемы; (ii) этап фантазии; и (iii) этап реализации/провидения. Первый этап предназначен для выявления проблем и потребностей, а второй и третий этапы используются для генерации идей и возможных решений для удовлетворения выявленных потребностей. Таким образом, метод «Мастерская будущего» может использоваться как для оценки потребностей (этап проблемы), так и в качестве инструмента разработки услуги (этапы фантазии и реализации). Они часто дополняются этапом предварительной подготовки и последующим этапом испытаний.

Мастерская начинается с краткого рассказа фасилитатора об основных правилах и регламенте работы. Затем участников делят на небольшие группы, желательно смешанного состава. Для записи идей каждая группа обеспечивается бумагой или листками для заметок. Участники сначала рассматривают проблему самостоятельно, делая заметки, а затем сходные идеи группируются.

На этапе фантазии внимание смещается от проблемы к решению, причем каждая небольшая группа проводит мозговой штурм о желаниях и мечтах на будущее в отношении общей проблемы/темы. Главный вопрос: «Что бы вы сделали, если бы не были ограничены ресурсами и воз-

можностями?». Далее, идеи оцениваются и составляются приоритеты. На этапе реализации отбираются наиболее перспективные идеи и составляется план действий для реализации этого видения (Vidal, 2006).

*«Инструмент «Мастерская будущего» отлично подходит для оценки потребностей. В конце процесса вы получаете конкретные результаты, на которых можно строить дальнейшую работу. Мы представили результаты некоторым поставщикам социальных услуг в нашей сети и получили много положительных отзывов. Участники Мастерской будущего участвовали и в представлении результатов.»*

**Майке Хагеман-Шиллинг,  
координатор МСРВ района  
Плён, Германия**

Более подробно см.: Finland Futures Research Centre (2014)<sup>2</sup>

## ОТЗЫВЫ О МЕТОДЕ «МАСТЕРСКАЯ БУДУЩЕГО» ОТ ПАРТНЕРОВ ПРОЕКТА SEMPRE

### ДОСТОИНСТВА

- ✦ Подходит для групп, участники которых встречаются впервые и имеют общую проблему/вопрос, которые необходимо решить
- ✦ Экономит время по сравнению с индивидуальными интервью
- ✦ Эффективен для генерации идей, поиска возможных новых направлений и сбора образов будущего
- ✦ Гибкий инструмент (напр., можно использовать только один или два из этапов)
- ✦ Метод легко понять и объяснить

### НЕДОСТАТКИ

- Требуется много времени
- Требуется хорошего владения языком; может быть сложным для мигрантов и беженцев
- Требуется подготовленный модератор




**ПРИМЕР ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТ «МАСТЕРСКАЯ БУДУЩЕГО» В ЭВЕРТУРНЕО, ШВЕЦИЯ**

«Мастерская будущего» была выбрана в качестве метода определения потребностей мигрантов в Эвертурнео, Швеция. В семинаре приняли участие 13 получателей услуг, а также пять местных поставщиков услуг, один учитель иностранного языка, один переводчик и два члена команды SEMPRE, которые выполняли функции фасилитаторов. Для оценки потребностей использовался только этап проблемы «Мастерской будущего», что заняло около четырех часов. Участники были разбиты на группы в зависимости от их родного языка. В каждой группе был один местный поставщик услуг, который делал записи. Переводчик знал несколько языков присутствующих, и поддерживал обсуждение в группах и на общих заседаниях. Тот факт, что получатели услуг уже встречались раньше, способствовал проведению мастерской, поскольку им было более комфортно делиться своими историями и потребностями. Самые высокие оценки участников получили такие потребности, как знание языка, здоровье, стажировки и образование, а также способностью получать/чувствовать мотивацию.



«Из того, что можно было бы сделать иначе – это оставить больше простора для размышлений и анализа, а также удостовериться, что мы (фасилитаторы) правильно поняли и обобщили мысли конечных пользователей, прежде чем просить их выбирать и расставлять выявленные потребности по приоритетности.»

*Хелен Нильссон, партнер проекта от «Companion Nord», Швеция*



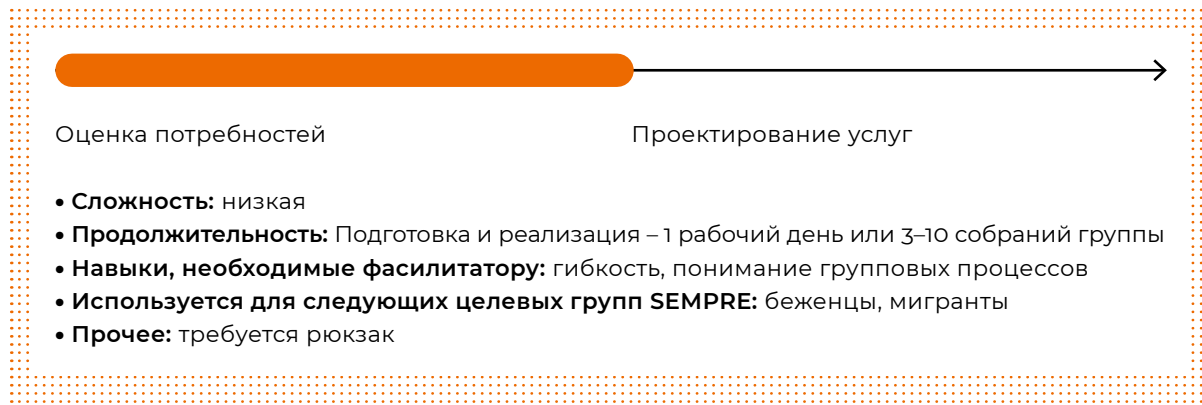
**Уроки проекта «Ускорители». Мастерская будущего. Карельский научный центр Российской академии наук (КарНЦ РАН). Апробация в АНО «Дом на скале»**

По мнению партнеров из Карелии, инструмент «Мастерская будущего» хорошо подошел для начала работы по расширению возможностей получателей услуг АНО «Дом на скале». С одной стороны, подобная групповая работа происходила в организации впервые и отличалась от привычных занятий, с другой стороны, невысокая сложность упражнений позволила сконцентрироваться на свободном обсуждении потребностей и групповой работе.

Наиболее полезными на этом этапе оказались инструменты поддержки. Участников нужно было познакомить с принципами командной работы, поскольку они никогда раньше этого не делали. В этой ситуации фасилитатор использовал методы разминки, чтобы активизировать участников и создать атмосферу доверия. По итогам групповой работы участниками тренинга были выявлены шесть идей возможных для реализации в будущем. Далее, перед участниками тренинга была поставлена задача выбора трех идей, с которыми они будут работать во второй день тренинга по методу «Канва бизнес-модели».



## Инструмент 1.2 Метод рюкзака



Метод рюкзака – это инструмент, помогающий группе людей задуматься о доступных им ресурсах (человеческих, социальных, экономических) и об их проблемах (внутренних и внешних) сейчас и в прошлом.

Группе раздают рюкзаки и просят назвать несколько вещей, которые они хотели бы положить в рюкзак, в том числе ценные для них вещи из прошлого, которые можно взять

в будущее. Они также называют то, что хотели бы убрать – то, что не слишком полезно и от чего можно избавиться. Этот метод помогает выявить: как выглядит желаемое будущее; как можно использовать вещи в рюкзаке; какие вещи следует исключить; и что нужно добавить (напр., отношения, образование, материальные ресурсы, общественная поддержка).

### ОТЗЫВЫ О МЕТОДЕ РЮКЗАКА ОТ ПАРТНЕРОВ ПРОЕКТА SEMPRE

#### ДОСТОИНСТВА

- ✦ Позволяет глубоко понять потребности людей и их обстоятельства
- ✦ Позволяет варьировать график (от одной встречи до еженедельных или ежемесячных собраний группы в течение шести месяцев)
- ✦ Помогает выявить знания и умения членов группы, которые могут быть полезны, если задействовать их также при проектировании услуг
- ✦ Каждый получает столько пространства, сколько ему требуется
- ✦ Помогает достичь доверия в группе и познакомиться друг с другом
- ✦ Помогает создать положительный посыл на будущее

#### НЕДОСТАТКИ

- Возможны сложности при больших группах
- Модератор должен быть способен проявлять чуткость к прошлому травмирующему опыту (в особенности при работе с мигрантами и беженцами)

#### ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТА «РЮКЗАК» В КОККОЛА, ФИНЛЯНДИЯ

Метод рюкзака был выбран в качестве инструмента для выявления потребностей группы молодых беженцев в Коккола, Финляндия. Группа встречалась раз в неделю в течение пяти недель, каждая встреча длилась около двух часов. Такой пятидневный семинар может

быть проведен за один день, если группа была и ранее знакома друг с другом.

**Первая встреча:** группе представили и объяснили метод, и раздали рюкзаки участникам. Основное внимание на первой встрече было уделено знакомству друг с другом и построению доверительных отношений. Чем однороднее

группа, тем проще построить такие отношения и глубже погрузиться в процесс. Критерием однородности может быть образование, язык и национальность. Модератор попросил каждого участника принести что-то позитивное/негативное из своего прошлого на следующую встречу (например, предмет, изображение, что-то написанное или нарисованное).

**Вторая встреча:** каждому участнику дали возможность рассказать группе что-то о своем прошлом и о том, что им нужно взять с собой в будущее. Что-то они могли оставить в секрете; не обязательно было говорить обо всем вслух. Некоторые вещи можно было оставить в рюкзаке. Создание безопасной атмосферы имело решающее значение.

**Третья встреча:** каждому участнику было предложено подумать о своей нынешней ситуации (социальные отношения, поддержка, состояние здоровья, досуг, школа/образование и т.д.) с точки зрения плюсов и минусов, а также того, что у них в рюкзаке: насколько он легкий/тяжелый? С этого момента участники начинали задумываться о своих планах на будущее.

**Четвертая встреча:** каждый участник начинал разрабатывать конкретные планы на будущее. Этот процесс начинался с того, что они размышляли над своими желаниями и мечтами. Важно подчеркнуть, что надо обращать внимание на их собственные желания, а не их родителей или общества. После этого в рюкзак помещались конкретные инструменты (отношения, обучение, поддержка, навыки и т. д.).

**Пятая встреча:** здесь группа осмысливала весь процесс, изучая содержимое рюкзака. Можно было еще что-то добавить/убрать. Всю группу просили оказывать поддержку.

Основные вопросы, которые задавались беженцам во время встреч, были следующие:

- Что в Вашем рюкзаке Вы взяли из своей страны? Покажите некоторые из этих, важных для Вас, вещей. (Это также могут быть символы, идеи и т. д.).
- Что бы Вы положили в свой рюкзак сегодня? Что Вы собираете сейчас/что важно для Вас сейчас?
- Что Вам нужно для будущего?
- Кем Вы станете через пять-десять лет?
- Что мешает Вам реализовать Ваши планы?



«В целом, отзывы участников были положительными, потому что метод конкретный. Поддержка со стороны других участников считается важной и вдохновляющей. Этот метод также позволил нам выявить потребности и возможности, о которых мы раньше не задумывались».

*Кати Туртиайнен, партнер проекта от Университетского консорциума им. Кидениуса, Коккола, Финляндия*







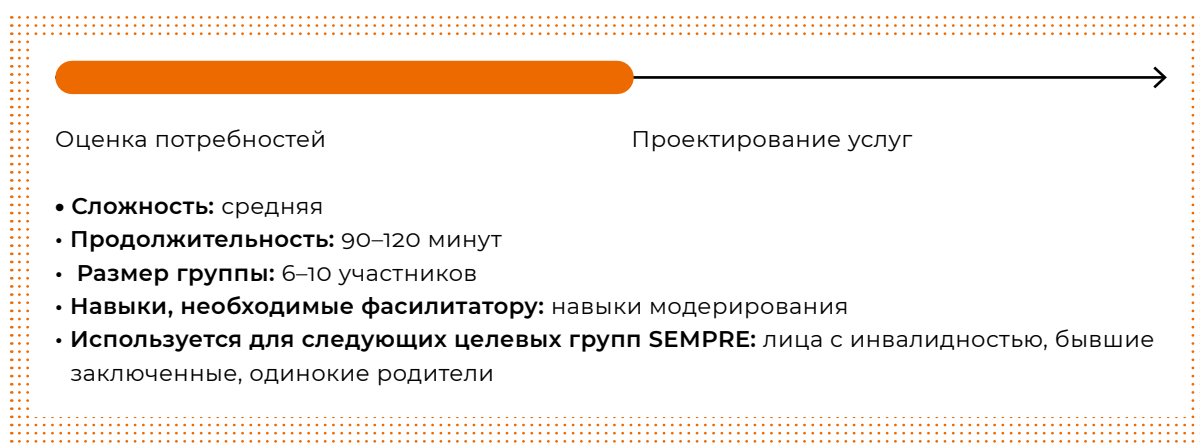
### Уроки проекта «Ускорители». Метод рюкзака. Карельский научный центр Российской академии наук (КарНЦ РАН). Апробация в КРОО «Преодоление»

Для целей тренинга участники были разделены на три команды. В состав первой команды «Взрослые бизнесмены» входили родители ребят и специалисты организации. Участниками второй и третьей команд были ребята с психическими расстройствами.

В рамках тестирования «Метода рюкзака» первой команде было предложено самостоятельно выполнить задание: представить свое будущее и определить, какие ресурсы, в том числе личные навыки и качества, им необходимы в будущем, а также описать, какими они видят себя в будущем. Дополнительно, в рамках данного задания требовалось определить, чего не должно быть в их будущем. В процессе работы над заданием участниками команды «Взрослые бизнесмены» было представлено два списка, включающие в себя ресурсы, навыки и качества личности, необходимые для развития в будущем и список нежелательных вещей.

Ребята с психическими расстройствами выполняли аналогичную работу под руководством фасилитатора. Им было предложено ответить последовательно на два вопроса: «Что они умеют и любят делать?» и «Какие они?». Ответы ребят записывались на стикерах и крепились на лист ватмана. После этого получателям услуг необходимо было выбрать несколько умений и качеств, которые они возьмут с собой в будущее для создания и развития бизнеса.

## Инструмент 1.3 Групповые интервью (фокус-группы)



Фокус-группы – это групповые интервью, обычно включающие от шести до десяти участников со схожей историей. Этот метод широко используется в маркетинге (чтобы понять получателей), а также в научно-исследовательской и социальной работе. Фокус-группами руководит обученный модератор, который направляет обсуждение, но не вмешивается слишком сильно. Модератор следует определенному курсу, а не проводит собственно интервью (Greenbaum, 1998). Участников интервью в фокус-группах отбирают потому, что они хорошо осведомлены и им есть, что сказать по теме. Поэтому речь идет не только о репрезентативной выборке. Преимущества фокус-групп

заключаются в том, что можно опросить одновременно много людей, услышать разные мнения и наблюдать за участниками (Rabiee, 2004), в то время как сложность состоит в управлении группой таким образом, чтобы у каждого был шанс высказаться и группа не сбивалась «с курса».

Роль модератора в фокус-группах различается в контексте научных исследований и социальной работы. В социальной работе модератор может рассматриваться скорее как помощник или посредник, а не как сборщик данных. Модератор играет важную роль, и поэтому желательно, по возможности, иметь также помощника модератора (Gaižauskaitė, 2012). Для

того, чтобы подготовить участников, полезно заранее раздать им несколько письменных вопросов, которыми они могут руководствоваться при обсуждении. Кроме того, неплохо будет

заранее сообщить им, сколько времени займет этот процесс и не выходить за рамки двух часов, так как после этого участники будут менее внимательны.

## ОТЗЫВЫ О ГРУППОВЫХ ИНТЕРВЬЮ ОТ ПАРТНЕРОВ ПРОЕКТА SEMPRE

### ДОСТОИНСТВА

- ✦ Интервью может проводиться с несколькими людьми одновременно
- ✦ Помогает расставить приоритеты среди выявленных потребностей
- ✦ Люди более склонны высказываться, когда рядом другие люди со схожими проблемами
- ✦ Не требует много времени

### НЕДОСТАТКИ

- Получить информацию от группы может быть сложно, если обсуждение отклоняется от исходной темы
- Участникам может быть некомфортно делиться деликатной информацией или мнениями в группе, особенно если они незнакомы
- Требуется умелый фасилитатор, способный поддерживать структуру работы и контролировать процесс от начала до конца

### ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТА С ФОКУС-ГРУППАМИ НА ЮГО-ЗАПАДЕ ЛАТВИИ

Фокус-группы использовались в качестве инструмента оценки потребностей в Диаконическом центре в Лиепае, который работает с людьми с ограниченными возможностями на юго-западе Латвии. Люди с ограниченными возможностями часто изолированы из-за проблем с доступностью и расстояния от их дома до ближайшего города или деревни. Поэтому первая проблема заключалась в том, как собрать получателей услуг вместе. При помощи местных поставщиков услуг, неправительственных организаций и приходов Диаконическому центру удалось связаться с получателями услуг и организовать их участие в конференции и групповом интервью. Всего было проведено четыре интервью в фокус-группах в разных местах.

Интервью в фокус-группе началось с обсуждения условий жизни, препятствий, с которыми сталкиваются участники, и того, что можно сделать для улучшения их жизни. Одной из общих для всех потребностей, которую подчеркивали особо, было желание встречаться с другими людьми и иметь место, где их рады видеть. В результате работы фокус-группы было сформировано пять групп поддержки (это был один из микропроектов SEMPRE). Большинство групп поддержки теперь встречаются раз в месяц и начали заниматься различными видами совместной деятельности.





## Инструмент 1.4 Дерево проблем и решений (элемент Логико-структурного подхода)

Оценка потребностей

Проектирование услуг

- **Сложность:** низкая-средняя
  - **Продолжительность:** Подготовка – 1 час; проведение и оценка – 2.5 – 3 часа
  - **Число участников:** 10–20
  - **Навыки, необходимые фасилитатору:** навыки модерирования
- Используется для следующих целевых групп **SEMPRE:** одинокие родители



Метод «дерево проблем и решений» является частью логико-структурного подхода (ЛСП). «Дерево проблем» – это первый этап, на котором достигается понимание проблем и их причин. Фасилитатор делит аудиторию на небольшие группы, чтобы обсудить причины и последствия проблем с точки зрения получателей услуг. Результаты записываются на листках для заметок. Каждая причина и следствие записываются на отдельном листке. Все листки прикрепляются на стену, создавая «дерево проблем». Корни, написанные в отрицательной форме, являются причинами проблемы; листья – это последствия проблемы; а сама проблема образует ствол дерева. Например, «сокращение сельского населения» можно определить как проблему; «дефицит

рабочих мест» и «неудовлетворительная инфраструктура» – ее причины; а «снижение налоговых поступлений» и «утечка мозгов» – это некоторые из последствий.

Дерево используется для визуализации связей между проблемами и их причинами. Это помогает лучше понять сложные жизненные ситуации и контекст, в котором должен состояться проект. Это также помогает продемонстрировать, что для решения проблемы необходимо заняться ее корнями – причинами проблемы.

Когда проблема и ее причины определены, фокус смещается в сторону следующего этапа – решений. «Дерево решений» направлено на разработку альтернативных подходов к достижению желаемых перемен.

---

## ОТЗЫВЫ О МЕТОДЕ «ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ И РЕШЕНИЙ» ОТ ПАРТНЕРОВ ПРОЕКТА SEMPRE

---

### ДОСТОИНСТВА

- ✦ Хорошая визуализация проблем и решений – имеет символическое значение
- ✦ Позволяет запустить процесс размышлений, споров и обмена мнениями
- ✦ Помогает создавать сети сотрудничества и альянсы
- ✦ Легко адаптируется для различных участников
- ✦ Каждую ветвь можно превратить в отдельное дерево на дальнейших семинарах

### НЕДОСТАТКИ

- Нужны два хороших модератора, способных перевести две группы участников от размышлений о «проблемах» к размышлениям о «решениях».

---

## ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТА «ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ И РЕШЕНИЙ» В ДИТМАРШЕНЕ, ГЕРМАНИЯ

МСПВ, работающая с одинокими родителями в районе Дитмаршен, Германия, применила дерево проблем и решений в начале процесса SEMPRE в регионе. Инструмент «Дерево проблем и решений» был выбран для того, чтобы получить наилучшие возможные результаты, чтобы наглядно и быстро представить проблемы и решения, разделить обязанности и продолжить работу с результатами. Дерево проблем и решений отражает подход проекта SEMPRE, который ориентирован на поиск решения, а не на акцентирование существующих недостатков.

Исходя из результатов предыдущего исследовательского проекта, посвященного одиноким родителям, координаторы МСПВ посвятили

основные вопросы по проблемам/решениям жизненно важной теме «здоровья»:

- Как влияет статус «родителя-одиночки» на здоровье и благополучие одиноких родителей?
- Что можно назвать в качестве моментов, отрицательно влияющих на здоровье и благополучие одиноких родителей?
- Что нужно для повышения благополучия одиноких родителей?
- Как можно способствовать стабильности и надежности в качестве важных факторов, снижающих стресс в жизни одиноких родителей?

Группу из 30 человек разделили на четыре подгруппы, каждая из которых сконцентрировалась на одном вопросе и в течение 45 минут обсуждала проблемы и решения и делала заметки на флипчартах. После размышлений и обсуждений, флипчарты были выставлены в конференц-зале, и основные моменты были





Лейки, которые должны помочь отслеживать и помнить о конкретных решениях/идеях. Photo: © Wiebke Hinz

*«Особенно сложной задачей было связать решения с обязанностями. Мы воспользовались лейками: это конкретный предмет с ключевым словом (решение), который кто-то из участников берет на себя и следит за ним. Мы хотели сделать так, чтобы хорошие решения не испарились».*

**Дорис Шеер.**

*«Дерево проблем/решений – это хороший инструмент для запуска процесса размышлений, споров и обмена мнениями. Аспекты «проблема» и «решение» взаимосвязаны: проблему нужно идентифицировать, но важнее всего ее решить. Этот инструмент побуждает нас смотреть в будущее и понимать, что изменения возможны».*

*Дорис Шеер, руководитель проекта,  
Диакония земли Шлезвиг-Гольштейн, Германия.*





## Инструмент 1.5 Разговоры «на кухне» (элемент метода Коллективной экспресс-оценки)

Оценка потребностей

Проектирование услуг

- **Сложность:** высокая
- **Продолжительность:** Подготовительный этап – несколько дней; обучение интервьюеров – 1–2 дня; проведение интервью – 3 дня; интерпретация и представление результатов – 2 дня
- **Навыки, необходимые фасилитатору:** управление процессом, навыки презентации

Коллективная экспресс-оценка (КЭО) сочетает в себе несколько методов и подходов для выработки предварительного качественного понимания ситуации. Говоря вкратце, КЭО позволяет уязвимым и маргинальным группам делиться, изучать и анализировать свои знания о жизни, проблемах и условиях, что позволяет им планировать, ставить собственные цели и действовать. Существуют разнообразные методы и инструменты с широким участием, которые можно использовать; общим для всех методов КЭО является то, что они позволяют собирать информацию от большой группы людей и дают быстрые результаты – отсюда и название «экспресс-оценка». Одним из методов КЭО являются полуструктурированные интервью, под названием «Разговоры на кухне», которые проводят обученные студенты. Процесс начинается с подготовки 12–20 студентов в качестве интервьюеров и разработки полуструктурированной анкеты. Цель анкеты – выяснить, как респонденты воспринимают свои жизненные обстоятельства, и выявить их проблемы, потребности, мечты и цели.

Студенты обычно проводят в общей сложности около 45 интервью. Респонденты отбираются случайным образом и заранее получают официальное уведомление. В большинстве случаев интервью проводятся дома у интервьюируемых, отсюда и название «разговоры на кухне». В течение всего процесса студенты ежедневно в конце дня встречаются, чтобы поделиться своими результатами. После трех дней интервью им отводится два дня на оценку и интерпретацию результатов; затем, в последний вечер, они представляют результаты респондентам (получателям услуг), преподавателям университета, поставщикам социальных услуг и другим заинтересованным сторонам (например, региональным партнерам). Вечер заканчивается обсуждением и планированием следующих шагов.

Подготовительный этап КЭО занимает довольно много времени, так как нужно найти контактное лицо в университете, найти и мобилизовать студентов в качестве интервьюеров и подобрать респондентов.

### ОТЗЫВЫ О МЕТОДЕ «РАЗГОВОРЫ НА КУХНЕ» ОТ ПАРТНЕРОВ ПРОЕКТА SEMPRE

#### ДОСТОИНСТВА

- ✦ Позволяет комплексно и достаточно быстро проанализировать основные проблемы и потребности получателей услуг
- ✦ Позволяет получить информацию от большой группы людей
- ✦ Респонденты быстро получают результаты и участвуют в их обсуждении
- ✦ Представление результатов создает благоприятную среду для общения между получателями и поставщиками социальных услуг
- ✦ Участие студентов вызывает интерес и позитивно воспринимается получателями услуг

#### НЕДОСТАТКИ

- Требуется значительного времени и ресурсов. Длительная подготовка, особенно при установлении связей с университетом и поиске студентов и респондентов
- Фаза реализации зависит от университетского расписания (учебная программа/семестры)
- Превращение результатов анализа в конкретные шаги зависит от заинтересованности и мотивации поставщиков социальных услуг.

**ПРИМЕР КОМБИНИРОВАННОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАЗНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ТЁННЕРЕ, ДАНИЯ**

Чтобы создать обстановку, способствующую тому, чтобы беженцы могли формулировать свои потребности и пожелания и, таким образом, дать им возможность стать активными участниками создания своей будущей жизни, партнеры проекта из Тённере в Дании выбрали сочетание трех типов инструментов оценки потребностей. Привлечение беженцев из разных этнических групп может быть более продуктивным, если сосредоточиться на ресурсах, которые они привезли с собой из родной страны, а не на тех барьерах, с которыми они столкнулись в своей новой стране, или на ранах, полученных в ходе конфликтов или других прошлых событий. Разобрать прошлый позитивный опыт и ресурсы помог **Метод рюкзака**. Команда SEMPRE надеялась, что прошлый опыт беженцев может послужить отправной точкой для развития их устремлений на будущее, что стало основной целью **Мастерской будущего**. Третьим подходом стал **метод позитивного исследования** (appreciative inquiry)<sup>3</sup>. Чтобы объединить три подхода, команда SEMPRE использовала интервью в фокус-группах для построения трех этапов: первый фокусировался на позитивном опыте и ресурсах из прошлого; на втором исследовались мечты и амбиции; а на третьем обсуждалась возможная дорожная карта для реализации этих амбиций. Первые два этапа были разделены на пять тематик: изучение датского языка; образование/

работа; свободное время; семья и друзья; дом. Участникам было предложено подумать над темой, а затем написать о ее ключевых аспектах.



Участники «Родительской ночи» - микропроекта с мигрантами в Тённере (Дания).

Photo: © Margrethe Cæsar Bjerg



## (ii) ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ УСЛУГ

Инструменты проектирования услуг помогают поставщикам и получателям услуг разрабатывать новые идеи для социальных услуг, инновационные средства предоставления социальных услуг или адаптации существующих услуг. Данные инструменты могут помочь прояснить проблемы, сделать их осязаемыми и разработать возможные решения с четкими целями и задачами, этапами и действиями. Кроме того, эти инструменты полезны при определении ресурсов, необходимых для успеха проекта или услуги, а также того, какие стороны должны быть включены в процесс. Партнеры SEMPRE отмечают, что инструменты проектирования услуг помогают создать среду, в которой поддерживается диалог, а также

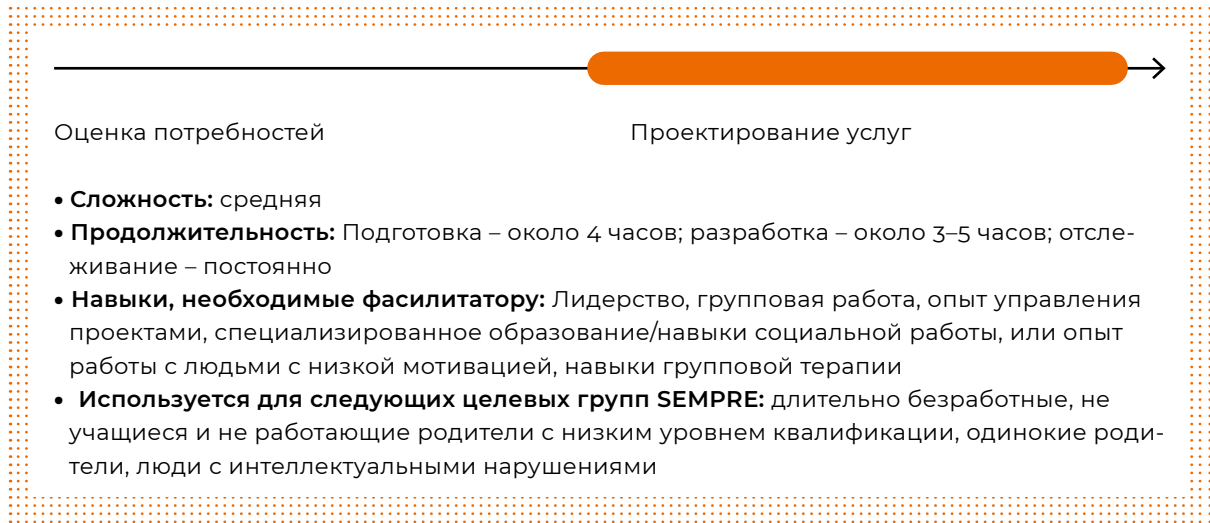
устанавливаются новые отношения и доверие между получателями и поставщиками социальных услуг. В этом смысле, инструменты проектирования услуг также помогают строить продуктивные отношения, сети и сотрудничество. Партнеры также наблюдали «развивающий эффект» на получателей услуг за счет повышения их уверенности в себе и развития новых навыков, таких как проектная работа и стратегическое мышление.

Партнеры проекта апробировали ряд инструментов проектирования услуг, как по отдельности, так и в сочетании. Три наиболее популярных инструмента – Теория перемен, Канва бизнес-модели и Двойной ромб – будут описаны ниже.





## Инструмент 2.1 Теория перемен



Теория перемен (ТП) – это инструмент, который помогает разбить процесс разработки проекта на логические этапы. Этот инструмент используется для создания поэтапных целевых показателей, и при этом демонстрируется логический процесс того, как действия приводят к желаемому результату. Этот инструмент предлагает структуру (Nesta, 2013) и помогает:

- формулировать цели и видеть более широкие преимущества новой или адаптированной услуги;
- описывать и демонстрировать логические шаги, необходимые для разработки новых услуг;
- понять на чем следует сконцентрироваться;
- определить и спрогнозировать эффект и экономическую жизнеспособность инициативы;
- выявить и понять узкие места и барьеры, которые могут возникнуть на этапе разработки инициативы, и создать эффективные пути их преодоления;

- обдумать конкретные шаги совместно с получателями услуг;
- показать каким образом повседневная деятельность связана с общей миссией и долгосрочными целями;
- прояснить цели и результаты (для кого и в каком контексте создается ценность?);
- добиться лучшего планирования и оценки (возможно, с измерением прогресса на пути к цели);
- искать финансирование.

ТП основана на шаблоне, состоящем из набора блоков, представляющих основные элементы решения (включая определение проблемы, ключевую аудиторию, подход к соответствующей аудитории, шаги на пути к изменению, измеримые индикаторы, долгосрочные изменения, ключевые предположения) и их сложные взаимосвязи. Узнать больше и скачать шаблон по ТП можно по адресу: [Development Impact and You by Nesta](#)<sup>4</sup>

### ОТЗЫВЫ ОБ ИНСТРУМЕНТЕ «ТЕОРИЯ ПЕРЕМЕН» ОТ ПАРТНЕРОВ ПРОЕКТА SEMPRE

#### ДОСТОИНСТВА

- ✦ Помогает сузить цель и сосредоточиться на ней
- ✦ Создает хорошую структуру
- ✦ Пошаговый подход мотивирует и помогает, так как можно видеть прогресс и логическое продвижение вперед
- ✦ Полезен при обдумывании и (пере)оценке выбранных шагов для достижения целей
- ✦ Достаточно прост в использовании; не требует значительных предварительных знаний

#### НЕДОСТАТКИ

- Для отдельных целевых групп шаблон и вопрос нужно упростить
- Требуется умелый фасилитатор

### ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭТОГО ИНСТРУМЕНТА В ВИДЗЕМЕ, ЛАТВИЯ

ТП была выбрана в качестве инструмента для мобилизации и вовлечения одиноких родителей в процесс разработки новых услуг в Видземе, Латвия. Проблемы уже были определены на этапе оценки потребностей получателей услуг, но требовали расстановки приоритетов. В целом, процесс разработки структуры ТП потребовал около 15 встреч. Поскольку группа имела низкий уровень образования и включала людей с интеллектуальными нарушениями, фасилитаторы старались упростить задачу, используя рисунки. Вместе они пытались понять, можно ли каким-то образом структурировать и ранжировать по приоритету проблемы, с которыми сталкиваются получатели услуг – безработица, социальная изоляция, одиночество, отсутствие или очень ограниченная поддержка со стороны поставщиков социальных услуг. Получатели услуг довольно легко признавали существование проблем на уровне сообщества, но требовалось терпение, чтобы побудить их признать такие проблемы, как низкая самооценка, низкий уровень образования и отсутствие опыта работы, и для этого потребовалось несколько встреч. Выявление проблем общих для большинства в группе оказалось чрезвычайно сложной задачей.

С помощью инструмента ТП группа [одинокие родители] пришла к выводу, что ключевыми проблемами являются социальная изоляция и недостаток возможностей для работы и обучения (ключевые предположения). Группа выступила с идеей создать кофейню, где получатели услуг будут иметь возможность общаться, заниматься различными видами деятельности, создавать свое собственное рабочее и учебное пространство, и первыми реализовать это на практике в этом сельском районе.

#### Местоположение МСРВ – Видземе



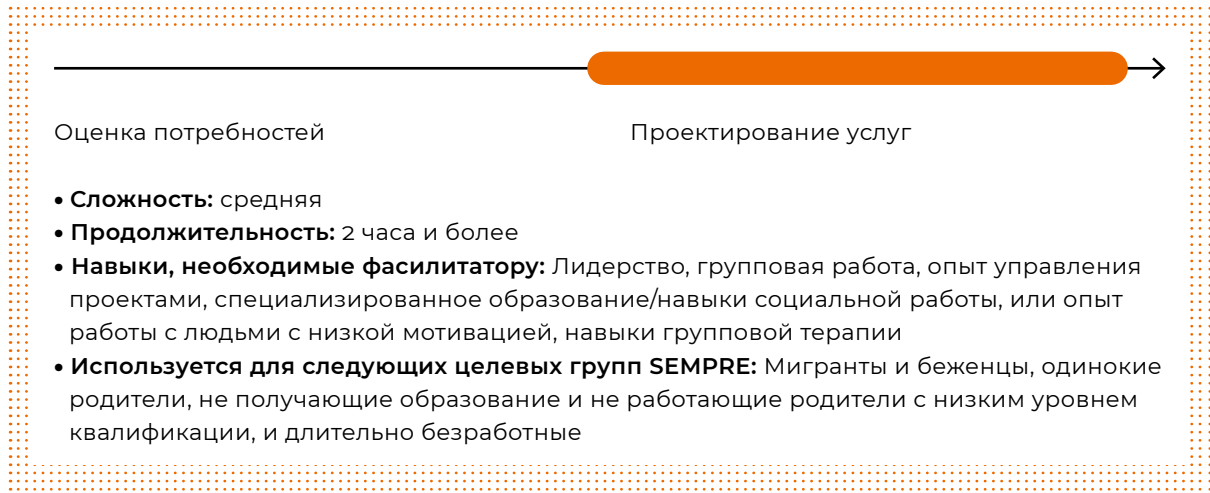
Описание шагов, необходимых для достижения изменений, сочли полезным для более четкого понимания того, как именно эта цель будет достигнута. Для начала, было крайне важно мотивировать получателей услуг активно включиться в процесс и повышать свою самооценку. Фасилитаторы сыграли решающую роль в этом процессе. Совместно с получателями услуг фасилитаторы определили необходимые шаги. Особенно важно было определить недостающие знания и навыки, которые необходимо развить, и то, как это можно сделать.

«С помощью инструмента ТП группа [одинокие родители] пришла к выводу, что ключевыми проблемами являются социальная изоляция и недостаток возможностей для работы и обучения [...]. Описание шагов, необходимых для достижения изменений, сочли полезным для более четкого понимания того, как именно эта цель будет достигнута.»

*Анна Брока, координатор МСРВ*



## Инструмент 2.2 Канва бизнес-модели



Канва бизнес-модели – это инструмент стратегического управления и предпринимательства, который применим как к коммерческим, так и к некоммерческим инициативам. Существует несколько вариантов Канвы бизнес-модели, в том числе Канва социальной бизнес-модели. В любом варианте, такая канва помогает более осязаемо, целостно и наглядно описать новую или существующую бизнес-модели.

Не будучи столь же основательной как бизнес-план, канва бизнес-модели позволяет разработать более краткую и удобную для чтения версию бизнес-плана, которую позже можно пересматривать и перерабатывать. Канва бизнес-модели одновременно является средством коммуникации; она помогает донести информацию о целях до заинтересованных сторон и клиентов и может быть использована для привлечения финансирования.

Канва бизнес-модели состоит из девяти основных блоков, тем самым разбивая бизнес-мо-

дель на понятные сегменты: ключевые партнеры; основные виды деятельности; основные ресурсы; предложение преимуществ; отношения с клиентами; каналы; потребительские сегменты; структура затрат и потоки доходов. Основные принципы работы с канвой бизнес-модели (Strategyzer, n.d.) следующие:

- использование (самоклеющихся) листов для заметок (одна идея – один листок), чтобы можно было менять элементы канвы местами или убирать отдельные элементы;
- создание заметок на листках для каждого из девяти блоков;
- использование листов-стикеров разных цветов для выделения определенных аспектов вашей бизнес-модели;
- избегать описания слишком большого количества разных идей в рамках одной канвы бизнес-модели, так как это может привести к путанице;
- создание нескольких экземпляров канвы

### ОТЗЫВЫ ОБ ИНСТРУМЕНТЕ «КАНВА БИЗНЕС-МОДЕЛИ» ОТ ПАРТНЕРОВ ПРОЕКТА SEMPRE

#### ДОСТОИНСТВА

- ✦ Достоинства схожи с «Теорией перемен» (см. стр. 41)
- ✦ Прост в использовании
- ✦ Наглядный
- ✦ Полезен для отслеживания проверки гипотез
- ✦ Легко и быстро создать
- ✦ Помогает в представлении и объяснении идей другим заинтересованным сторонам

#### НЕДОСТАТКИ

- Недостаточно детальный, не выявляет приоритеты и не учитывает конкуренцию
- Полезен для создания концепции, но требуется дальнейший анализ
- Для отдельных целевых групп шаблон и вопрос нужно упростить
- Требуется умелый фасилитатор



для отображения вариантов бизнес-модели, что позволяет отображать различные возможности, а затем выбирать наиболее перспективные и проверять их шаг за шагом, вместо того, чтобы просто браться за первую же идею (Orgler, 2018);

- регулярно возвращаться к канве – она требует постоянной актуализации!
- сделать так, чтобы команда могла видеть канву (напр., вывесив ее на стену).

Узнать больше и скачать шаблон для Канвы бизнес-модели можно на ресурсе Strategyzer<sup>5</sup>. Канва социальной бизнес-модели доступна здесь<sup>6</sup>

### ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТА «КАНВА БИЗНЕС-МОДЕЛИ» В БОДЕНЕ, ШВЕЦИЯ

Школа Сундербю Фольк организовала двух-часовой семинар с участием местных заинтересованных сторон и получателей услуг (соискателей убежища). Фасилитатор подготовил большой рисунок Канвы бизнес-модели на магнитно-маркерной доске, а участникам раздали распечатанные черные экземпляры

канвы. Фасилитатор объяснил как работает модель (это проще всего сделать через конкретный пример). О предварительной идее микропроекта договорились заранее. Идея заключалась в создании кооператива, который бы организовывал сбор и продажу ягод соискателями убежища. В качестве второго шага кооператив будет развивать перерабатывающий бизнес по производству джема, мармелада и лимонада.

Во время семинара участники рассматривали пункт за пунктом, начиная с предложения преимуществ. После нескольких минут самостоятельного обдумывания, они делились своими мыслями, а фасилитатор заполнял канву на доске. Фасилитатор должен убедиться в том, что каждый аспект продуман и что все сочетается. На протяжении всего процесса какие-то моменты добавлялись или менялись, и это отражалось на других блоках канвы. Поэтому лучше всего работать с магнитно-маркерной доской, листками для заметок, или и тем и с другим одновременно. Если это покажется реальным, созданную канву можно использовать как основу для бизнес-плана (см. рисунок 5).

«Канва бизнес-модели оказалась для нас очень полезной. Она дает представление о том, какие аспекты нужно рассмотреть, и насколько сама идея реалистична – и все это на одной странице. Она также полезна при объяснении вашей идеи другим. Один совет: после того, как вы заполнили канву, взгляните на нее снова через день или два на предмет того, что сделано неверно или чего не хватает»

*Хелен Нильссон, партнер по проекту, «Companion Nord», Швеци*

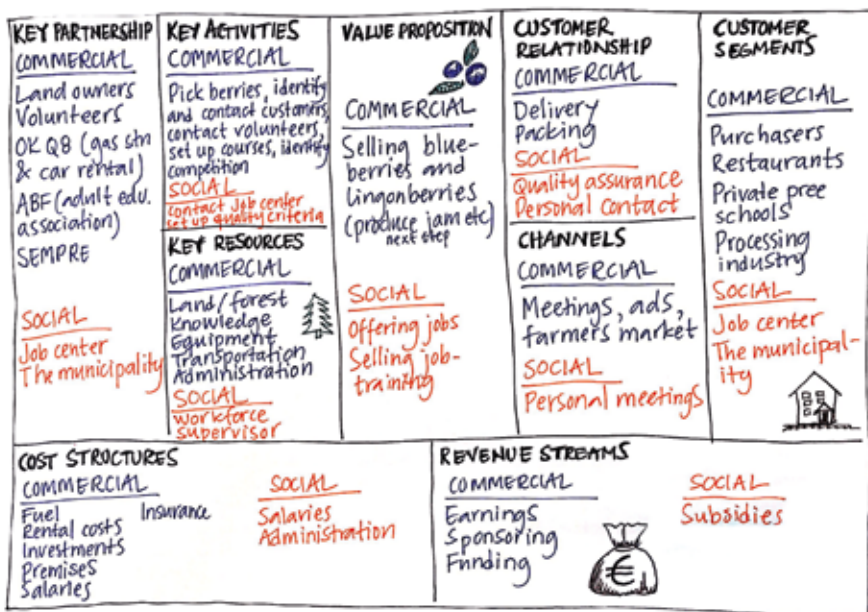


Рис. 5 Канва бизнес-модели для микропроекта по сбору ягод с привлечением соискателей убежища. Источник: Школа Сундербю Фольк 2017



## Уроки проекта «Ускорители».

### Канва бизнес-модели. Апробация в «Доме на скале»

Один из дней тренинга в «Доме на скале» был посвящен разработке идей, сформулированных ранее, с использованием метода «Канва бизнес-модели». В начале тренинга фасилитатор объяснил участникам основные правила работы с канвой бизнес-модели, используя предварительно подготовленный рисунок канвы. Затем каждая команда должна была выбрать одну из двух идей, с которыми они работали в первый день тренинга, и применить к ней канву бизнес-модели. У команды №1 с выбором идеи для разработки возникли проблемы, но при помощи фасилитатора участники предложили новую идею, назвав ее проект «Хостел». Команда №2 остановилась на идее «Экономная экономика», а команда №3 решила работать с идеей «Огород», которая в процессе работы преобразовалась в «Цветочную теплицу». Также в процессе работы один из участников команды №3 не согласился с выбором темы, поэтому ему было предложено самостоятельно работать над своей идеей – «Маникюрный салон». Таким образом, под руководством фасилитаторов участники тренинга работали с канвой бизнес-модели для четырех идей: проекты «Хостел», «Экономная экономика», «Цветочная теплица» и «Маникюрный салон».

Работа над канвой бизнес-модели продолжалась в течение 1-1,5 часов, по завершению которых, каждая команда представила свои результаты перед всеми участниками тренинга. Оказалось, что полностью канва бизнес-модели была заполнена не у всех команд, поскольку у участников возникли трудности с некоторыми пунктами модели. Проблемные пункты канвы бизнес-модели были сформулированы в процессе обсуждения с помощью фасилитатора. При представлении результатов работы участники команды №2 отметили, что для реализации их идеи многое они могут сделать самостоятельно.

Заметим, что в работе с «Канвой бизнес-модели» возникали небольшие сложности в связи со скептическим отношением некоторых участников к возможности предпринимательства или начала ведения проекта – ими подчеркивалась первостепенная роль стартового капитала. На наш взгляд, подобной настройкой получателей услуг как раз подтверждает важность расширения возможностей получателей услуг. В течение работы фасилитаторы и руководитель организации пытались донести, что любой проект должен начинаться с идеи, а отсутствие денег не является первостепенной заботой или проблемой. Возможно, в данном контексте необходимы вводные фразы, настраивающие участников на позитивное мышление.

Пока команды работали над своими проектами, руководитель «Дома на скале» проанализировал работу «Дома на скале» с новой точки зрения при помощи канвы бизнес-модели. В рамках проекта будет продолжена работа по развитию компетенций получателей социальных услуг, после чего заполненные по канве бизнес-модели могут быть пересмотрены.

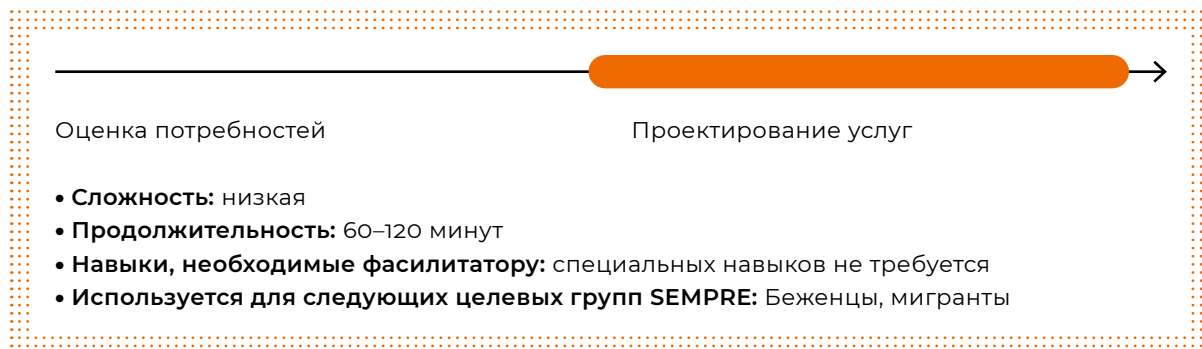
### Апробация в КРОО «Преодоление»

Участники тренинга разделились на три команды. В состав первой команды «Взрослые бизнесмены» входили родители ребят и специалисты организации. Участниками второй и третьей команд были ребята с психическими расстройствами, при этом в одну команду входили только девушки, а во вторую – только юноши.

Фасилитатор объяснил участникам команд основные правила работы с канвой бизнес-модели, используя предварительно подготовленный рисунок канвы. Аналогично предыдущему этапу, участники команды «Взрослые бизнесмены» самостоятельно работали с канвой бизнес-модели, но при возникновении у них вопросов и трудностей, они получали помощь от фасилитатора. Участниками команды «Взрослые бизнесмены» было решено составить бизнес-план для проекта «Мастерская по дереву». В качестве основного вида продукции мастерской были выбраны деревянные игрушки, что было обосновано наличием спроса на натуральные игрушки. Также при представлении проекта участники выразили надежду, что существование фабрики игрушек в городе в прошлом при открытии мастерской даст положительный эффект, поскольку деревянные игрушки в прошлом были популярными по всей стране. Участники команды «Взрослые бизнесмены» отметили, что основной особенностью мастерской станет ее инклюзивность, а ее открытие способствует развитию толерантности к людям с инвалидностью, в том числе, с психическими расстройствами.

Команды ребят с психическими расстройствами составляли бизнес-модель под руководством фасилитатора. Участники команды «Мальчики» разрабатывали проект «Фермерское хозяйство», а участники команды «Девочки» – проект «Ресторан «У Романа», названный в честь руководителя КРОО «Преодоление». После разработки бизнес-модели каждая команда представила результат своей работы.

## Инструмент 2.3 Двойной ромб



«Двойной ромб» – это простая визуальная карта процесса проектирования, применимая в социальной работе и в других сферах. Он разделен на четыре этапа: обнаружить, определить, разработать и выдать. Первые два этапа сосредоточены на определении проблемы, в то время как третий и четвертый этапы посвящены разработке идей, их уточнению и сужению до достижения наилучшей идеи. Этот инструмент помогает структурировать работу и сохранять сосредоточенность в процессе. Идеи разрабатываются, апробируются и уточняются несколько раз, чтобы выбрать наиболее сильную идею с наибольшим потенциалом для реализации (DesignCouncil, 2018).

**Обнаружение:** На этом этапе модели «Двойной ромб» осуществляется изучение контекста и понимание проблемы. Это исследовательский этап, на котором идет выявление потребностей получателей услуг и проблем, которыми можно заняться.

**Определение:** На этом этапе группа пытается определить конкретные области, которыми следует заняться и на которых нужно сосредоточиться – какие из проблем и потребностей, выявленных на этапе обнаружения, наиболее значимы? Группе рекомендуется использовать «конвергентное мышление», чтобы сузить ва-

рианты до наиболее актуальной или решаемой проблемы или потребности. На этом этапе необходимо ответить на следующие вопросы: что выполнимо, и какой проблемой или потребностью нам нужно заняться в первую очередь?

**Разработка:** На этом этапе создаются и апробируются возможные решения или концепции. Этот этап – процесс проб и ошибок, смысл которого – усовершенствовать и отточить идеи и решения. Он начинается со сбора общих идей для новой услуги и использует «дивергентное мышление», в котором приветствуются любые творческие решения. Цель состоит в том, чтобы генерировать множество возможных идей и мыслить нестандартно.

**Реализация:** На этом этапе выбираются самые эффективные решения (например, путем голосования). Снова используется «конвергентное мышление», и упор делается на том, что можно предоставить на деле, и каковы лучшие решения для удовлетворения потребностей получателей услуг. На этом этапе необходимо ответить на следующие вопросы: что выполнимо и какие идеи нам нужно реализовывать? И, наконец, решения воплощаются в жизнь.

Узнать больше и скачать шаблон «Двойного ромба» можно на сайте Design Council website [7](#).



## ОТЗЫВЫ ОБ ИНСТРУМЕНТЕ «ДВОЙНОЙ РОМБ» ОТ ПАРТНЕРОВ ПРОЕКТА SEMPRE

### ДОСТОИНСТВА

- ✦ Легко понять и использовать
- ✦ Легко комбинировать с другими, более продвинутыми инструментами и методами разработки услуг (напр. Теорией перемен)
- ✦ Хорошо подходит для работы, напр., с беженцами и мигрантами, которые зачастую плохо знают иностранный язык, и малое количество текста является преимуществом

### НЕДОСТАТКИ

- Низкая гибкость и базовый уровень результатов
- Не дает хорошей основы для выявления и устранения препятствий и рисков

### ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТА ДВОЙНОЙ РОМБ В НОРДФРИЗЛАНДЕ, ГЕРМАНИЯ

Метод «Двойной ромб» был выбран в качестве инструмента разработки услуг при работе с беженцами и мигрантами в Нордфризланде, Германия (см. рисунок 6). Стартовый этап (обнаружение) занял около двух месяцев и включал семинары с получателями услуг, на которых выявлялись потребности и проблемы. На следующем этапе (определение) группа перешла от определения проблемы к разработке идей. Потенциальные идеи для совместных проектов были обсуждены и составлен список. На стадии разработки получатели услуг отобрали наиболее выполнимые и перспективные идеи. Здесь же, при помощи наставников и инструкторов, было организовано обучение по развитию бизнеса. Для работы с группой были наняты два инструктора. Идея проекта продвигалась в ходе интеграционных курсов и среди различных заинтересованных сторон в регионе. Поиск участников для проекта занял около месяца. Команда SEMPRE поняла, что работу с бумагами и учебные материалы для получателей услуг необходимо упростить, так как участники зачастую плохо знают язык.

На этапе реализации, разработанное решение внедрялось и получало поддержку от Центра занятости и Агентства по трудоустройству.



Рис. 6 Заполненный Двойной ромб из Нордфризланда, Германия



## ВОВЛЕЧЕНИЕ ПОЛУЧАТЕЛЕЙ УСЛУГ В ОЦЕНКУ ПОТРЕБНОСТЕЙ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ УСЛУГ: ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Работая с различными группами получателей услуг в разных социально-экономических условиях региона Балтийского моря, партнеры проекта SEMPRE приобрели разные представления и опыт. Ниже представлены общие наблюдения и выводы в отношении проведения оценки потребностей и проектирования услуг. Обратите внимание, что рекомендации отражают только опыт партнеров SEMPRE и их использование в иных условиях может потребовать доработки. Ниже приведены некоторые советы от партнеров SEMPRE для успешного вовлечения получателей услуг в оценку потребностей и проектирование услуг:

- **Запланируйте время на построение социальных сетей, доверительных отношений**

**и чувства вовлеченности, желательно до начала оценки потребностей.** Это помогает создать благодатную почву для развития дальнейшей деятельности и ощущения ответственности. Кроме того, поскольку получатели услуг состоят из разнообразных и разнородных групп, знакомство друг с другом и выстраивание отношений требуют времени, часто больше, чем ожидалось. Мы не советуем недооценивать важность упражнений на установление комфортных и доверительных отношений.

- С некоторыми получателями услуг бывает сложно связаться, особенно поначалу. Подчеркивается важность **использования правильных каналов связи и способов «от-**

**крывания дверей».** Помочь вам установить первый контакт может значимый человек в местном сообществе (доверенное лицо или лидер сообщества) или уважаемая организация, которая может посодействовать в распространении информации о семинаре, свести вас с людьми и собрать их вместе, особенно если поставщики услуг раньше не имели прямого контакта с какой-то группой получателей услуг.

- Привлеките подготовленного и опытного **фасилитатора**, знакомого с выбранными методами и инструментами расширения возможностей и знающего как процесс, так и целевую группу (подробнее см. текст в рамке). При этом, фасилитатор или поставщик социальных услуг не должны доминировать в обсуждении.
- **Наглядные пособия**, такие как плакаты и рисунки, оказались полезным способом выражения мнений во время семинаров с определенными целевыми группами. Например, визуальные инструменты помогли снизить языковой барьер при работе с вновь прибывшими беженцами или мигрантами. Однако такое упражнение имеет смысл только до определенного момента, и участникам должна быть предоставлена возможность высказать свое мнение и потребности в ходе дискуссии и диалога. Другие инструменты для общения, такие как музыка и ролевые игры, не использовались в SEMPRE, но могут быть эффективными способами выражения потребностей.
- **Выберите правильное место для встречи.** Надо стараться проявлять гибкость, чтобы местоположение отвечало нуждам конкретной группы получателей услуг. Например, вы можете пойти на встречу, организованную самими получателями услуг, или организовать встречу в удобном для них месте, а не в своем офисе.

- Что касается **частоты встреч**, то лучше не делать между ними слишком большие перерывы, иначе может быть сложно поддерживать интерес получателей и их приверженность процессу. Можно передать ответственность за определенные задачи самим получателям услуг, чтобы повысить их мотивацию и приверженность делу.



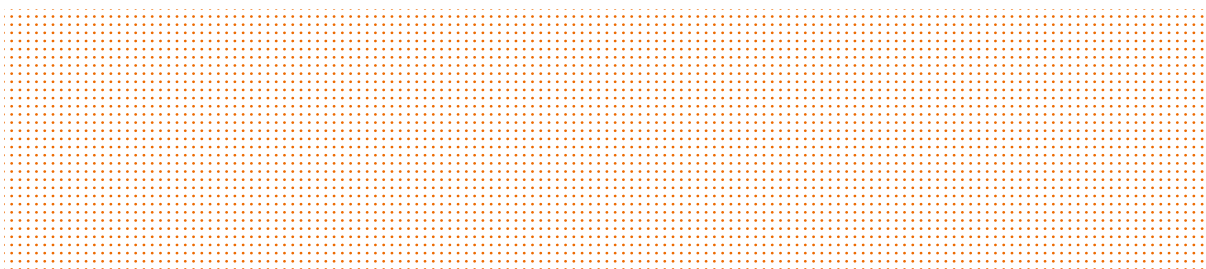
### Чрезвычайно важно найти «правильного» фасилитатора

*«В Варде (Дания) фасилитатор стал ключом к успеху молодежной группы. Одна из причин, по которой молодежная группа смогла наладить прочные связи и отношения, состоит в том, что фасилитатор действительно в них верит, и это является важным качеством для расширения возможностей группы». (Анетте Нильсен, партнер проекта от Университетского колледжа Южной Дании)*

**Компетенции:** Эмпатия; открытость; принятие; терпение; умение выстраивать доверительные отношения и при этом мотивировать и вдохновлять других; «умение говорить просто»; сильные лидерские качества, но без доминирования в обсуждении.

**Навыки:** Опыт социальной работы и понимание методики работы.

**Как можно развить эти компетенции и навыки?** См.: **Руководство SEMPRE по обучению расширению возможностей на сайте [www.sempre-project.eu/training](http://www.sempre-project.eu/training)**





## 05

# Каким образом поставщики социальных услуг могут поддержать инициативы получателей услуг и социальные предприятия?

Средства поддержки – это действия и меры, которые помогают наращивать потенциал, уверенность в себе и предпринимательские компетенции получателей услуг. Такие навыки и компетенции важны для реализации и сохранения социальных услуг или проектов в долгосрочной перспективе.

Для этого может потребоваться дополнительная помощь со стороны поставщиков социальных услуг и иных сторон, поэтому меры поддержки охватывают также более широкую группу заинтересованных сторон. В проекте SEMPRE инструменты поддержки применялись для того, чтобы получатели услуг становились собственниками микропроектов и имели возможность продолжать их даже после окончания проекта.

Большое разнообразие видов поддержки отражает различные потребности групп получателей услуг и цели новых видов социальных услуг. Меры поддержки могут применяться на протяжении всего процесса разработки услуг, но они особенно важны на более поздних этапах, в частности, когда разрабатывается новая услуга. Некоторые из инструментов поддержки предназначены, в первую очередь, для получателей услуг, в то время как другие, такие как финансирование и внешние сети, направлены также на поставщиков социальных услуг.

Цель этой главы – вдохновить поставщиков социальных услуг на работу по поддержке инициатив, реализуемых самими получателями. Следовательно, в отличие от предыдущей главы, описание мер поддержки будет довольно общим и менее подробным, давая простор для

различных интерпретаций и адаптаций к разным контекстам. Важно отметить, что эта глава не имеет цели дать исчерпывающий перечень мер поддержки, а скорее служит выделению наиболее актуальных из них в контексте проекта SEMPRE и описанию опыта партнеров проекта.

## ПОДДЕРЖИВАЙТЕ ОБУЧЕНИЕ И ПОДГОТОВКУ

Обучение и подготовка играют ключевую роль в повышении самооценки, формировании индивидуальных сильных сторон и приобретении компетенций у получателей услуг с целью изменения ситуации в жизни не только их самих, но и других людей. Учебная деятельность важна для расширения возможностей, повышения мотивации и вовлечения получателей услуг в качестве полноценных участников услуги или проекта в долгосрочной перспективе.

Партнеры проекта SEMPRE отмечали важность как учебной деятельности, финансируемой государством (например, курсы, предлагаемые государственными агентствами занятости и соответствующими ведомствами), так и разнообразных онлайн- и выездных тренингов, предлагаемых НКО и другими организациями и службами. В зависимости от потребностей



получателей услуг и темы микропроекта учебная деятельность варьировалась от языковых курсов, рукоделия, написания резюме и совершенствования компьютерных навыков до поиска финансирования, (социального) предпринимательства, развития бизнеса и стратегий продаж, управления проектами и лидерства. Для некоторых микропроектов важнее были более специализированные курсы, например, по кулинарии и соблюдению санитарно-гигиенических требований в случае кофейни Лиепа. Несколько партнеров по проекту разработали свои собственные учебные курсы и тренинги, отвечающие потребностям получателей услуг и конкретных микропроектов. Например, ассоциация «Соопраион» (Швеция) разработала курс для социальных предпринимателей. Он состоит из 15 комплексных семинаров, каждый из которых посвящен отдельной теме: от лидерства и коллективных ценностей до клиентов, маркетинга и стандартов торговли. Еще один пример – Диаконический центр в Лиепая (Латвия), который разработал курс для лиц, предоставляющих услуги по помощи и поддержке. Курс дает базовые знания об оказании помощи людям с инвалидностью, включая как медицинские, так и психологические аспекты. Этот курс рассчитан, прежде всего, на людей с ограниченными возможностями, которые хотели бы стать «помощниками», а также на родственников людей с инвалидностью. Курс проводится местными специалистами. Нет нужды говорить, что для успешного применения новых методов и подходов к работе требуется постоянное обучение и подготовка самих поставщиков социальных услуг. В рамках проекта SEMPРЕ лекции по вопросам расширения возможностей и социальному предпринимательству проводились несколькими

партнерами по проекту. Поставщики социальных услуг также участвовали в тренингах по наставничеству, руководству и групповой терапии конфликтов.

#### Полезные советы:

- Важно, чтобы обучение и преподавание были адаптированы к потребностям и возможностям получателей услуг. Необходимо учитывать, например, сроки проведения, расстояние до места и т.д.
- Обучение и преподавание должны включать разные формы общения и работы, подходящие для разных типов людей.
- Вовлекайте получателей услуг в совместное создание и проведение учебных мероприятий.
- Наилучшие результаты достигаются, когда тренинги проводятся получателями услуг для них же.
- Поощряйте изучение способов расширения возможностей и вовлечения получателей услуг, чтобы повысить интерес, опыт и знания.
- Подумайте о передаче знаний и распределении полномочий.

*«Для того, чтобы по-настоящему работать с процессом расширения возможностей, руководитель группы должен разумно передавать знания и побуждать группу брать инициативу в свои руки. Распределение полномочий крайне важно. Это непростая задача для фасилитатора, так как нужно все же руководить процессом, но менее явным образом».* Анна Брока, партнер проекта из Университета прикладных наук Видземе.

Участники промежуточной конференции SEMPRE в Таллине (Эстония). Фото: © Урмас Роос



### Обучение действием как всеобъемлющая основа для вовлечения получателей услуг

Обучение действием (ОД) – это вид коллективных исследований, основанных на таких базовых ценностях как права человека, социальная справедливость, достоинство и ценность людей. ОД целенаправленно добивается социальных изменений и проводится в сотрудничестве с теми и для тех, кто осуществляет действия. ОД поддерживает взаимодействие и социальную динамику и характеризуется привлечением заинтересованных сторон в качестве со-исследователей и со-субъектов в течение всего процесса. Его процесс состоит из планирования, действия, наблюдения, обдумывания и перехода к новому этапу планирования (Reason and Bradbury, 2008). Ключевой принцип ОД заключается в том, что он основан на жизненном опыте и занимается конкретными проблемами и вызовами. Обучение действием использовалось в качестве общей структуры поддержки при осуществлении мероприятий в рамках проекта SEMPRE несколькими партнерами по проекту, и могло бы подойти для использования в других проектах и контекстах. ОД может применяться на всех этапах процесса разработки услуг (подробнее о том, как применять ОД на практике, можно узнать из Руководства SEMPRE по обучению расширению возможностей)





### **Диаконический центр Лиепая (Латвия) – проект «Как питаться полезно, дешево и вкусно?»**

Многие организации адаптировали принципы и подходы Обучения действием к своей ситуации. Диаконический центр Лиепая, к примеру, использовал этапы наблюдения и обдумывания из Обучения действием на своих регулярных встречах по микропроектам. Вопросы, содержащиеся в шаблоне, побуждали к дальнейшим размышлениям (см. <https://www.sempre-project.eu/empowerment-training/empowerment-training-resources>). Одна из выявленных проблем заключается в том, что люди не привыкли открыто разговаривать друг с другом. Обратная связь часто воспринималась как критика человека, а не конкретной ситуации. Поэтому так важно было давать положительную реакцию и сосредоточиться на том, что удалось (метод «Позитивного исследования»). Хороший способ освежить в памяти последнее мероприятие – попросить участников зачитать записи из своих проектных дневников.

Когда в апреле 2020 года началась ковидная изоляция, Диаконический центр скорректировал свой подход к Обучению действием. Они представили несколько более дробных шагов по индивидуальному Обучению действием, чтобы участники микропроекта могли оценить свою деятельность, выявить актуальные проблемы и начать новую деятельность, что позволило продолжить работу над микропроектом и группами поддержки. Чтобы направить этот процесс, фасилитатор рассылал вопросы участникам микропроекта. После непродолжительного времени на раздумья, фасилитатор звонил им и записывал их ответы. Оказалось, что тот или иной вопрос требовал разъяснений – поэтому полезно было побеседовать напрямую. Обучение действием помогло им адаптироваться к новой ситуации и дало возможность продолжить конструктивную работу. Индивидуальный подход укрепил их приверженность цели, так как выражение своих идей требовалось от каждого. В результате возросло чувство ответственности за всю группу.

По признанию группы, особенно успешным и полезным, тем более в кризисные времена, оказался учебный курс «Как питаться полезно, дешево и вкусно». На этих курсах люди с низким доходом начинали планировать свое питание и тем самым экономить деньги. Они увидели, что не обязательно тратить большие деньги, чтобы есть вкусную еду. Кроме того, полученную в ходе учебного курса информацию люди могли использовать для создания новых рецептов и т. д. Поддерживая друг друга, участники более уверенно создавали новые рецепты и осваивали новые виды готовки. По завершении этапа обдумывания, участники Команды-ускорителя продолжили работу с новым взглядом на ситуацию. Они оценили ответы и определили актуальные проблемы. В первом подходе, ответить на вопросы было нелегко, так как требовались определенные усилия и аналитическое мышление. Вначале было сложно определить, чем интересуются участники и в чем они видят проблемы для своей деятельности. Однако на более позднем этапе размышлений выяснилось, что одно из ключевых утверждений Обучения действием доказало свою обоснованность: Вы сильнее, чем Вы думаете. Указанные проблемы были схожими, и их можно решать совместно с другими участниками групп поддержки.

Одна из отвечавших сказала, что она осознала важность компьютерных навыков, особенно во времена Ковид-19. Также была отмечена необходимость улучшения практической работы групп поддержки после окончания тренинга. Хорошо, если бы участники взяли на себя более активную роль в планировании мероприятий, разговаривали друг с другом и вместе искали новые идеи, особенно в области конкретной деятельности и ремесла. Такие идеи могут быть интересными и ценными для всех членов групп поддержки.

Последняя часть мероприятия была посвящена возможным мерам по решению выявленных проблем. Пандемия показала необходимость владения компьютером. Если другие члены группы поддержки будут заинтересованы в совершенствовании своих навыков, было бы хорошо организовать базовый курс компьютерных навыков. Еще один участник представил идею конкретного проекта по садоводству, в который входит учебный курс, обмен семенами и прочее.

Прочая деятельность по обучению и подготовке:









Встреча микропроекта «Радость жизни местного производства» в Корсхольме, Финляндия. Фото: © Ann-Britt Pada

### ПООЩРЯЙТЕ ПОСТРОЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ

Социальные сети можно определить как связи между отдельными лицами или группами лиц, которые могут принимать форму «формальных» сетей (например, добровольческих организаций и ассоциаций) и «неформальных» (например, семьи, друзья, группы по интересам) структур (Afridi, 2011). В оценочных интервью с партнерами по проекту SEMPRE подчеркивалось, что местные сети – это способ заниматься добровольчеством и делиться своим временем, знаниями и навыками с теми, кому это может принести пользу. При этом обе стороны чувствовали, что их возможности расширяются и они влияют на ситуацию.

Благодаря обмену информацией, равноправному взаимодействию и взаимной поддержке социальные сети способствуют укреплению связей и доверия в группе, что является важным условием для успеха любых инициатив, исходящих от получателей. Кроме того, социальные сети могут усилить чувство принадлежности к сообществу, что, в свою очередь, повышает заинтересованность и мотивацию людей участвовать в проекте или инициативе. Хорошим примером этого является молодежная группа в

Варде (Дания). «Молодые люди используют силу своей сети для организации деятельности, направленной на других нуждающихся, чтобы те смогли изменить свое представление о себе и стать частью группы или сформировать новую сеть. Например, молодежь организовала отдых на ферме для одиноких родителей, как датчан, так и представителей этнических меньшинств. Это позволило создать новые сети среди участников, и некоторые из участвующих молодых людей впоследствии присоединились к группе», Анетте Нильсен, партнер проекта из Университетского колледжа Южной Дании. Польза для сообщества Вардена состоит в росте социального капитала, так как участие молодежи в общественных делах очень важно.

Социальные сети, управляемые пользователями, выполняют важную функцию для уязвимых групп общества, обеспечивая психологическую, эмоциональную, социальную и практическую поддержку. Более того, такие сети важны для повышения уверенности пользователей, создания взаимодействия и доверия в группе, что может стимулировать развитие других видов деятельности и инициатив. Социальные сети способствуют расширению возможностей на групповом уровне (подробнее в главе 2).

Одним из примеров таких управляемых получателями сетей являются так называемые «группы самопомощи», которые организуются получателями услуг с общим опытом и учитывают нарушения, имеющиеся у людей, и барьеры, с которыми они могут сталкиваться. Несколько групп самопомощи были созданы в рамках микропроектов в проекте SEMPRE. В них социальные сети объединяют участников для предоставления и обмена услугами, такими как уход за детьми и другие формы поддержки (например, преподавание, обучение и обмен) и социальное обеспечение.

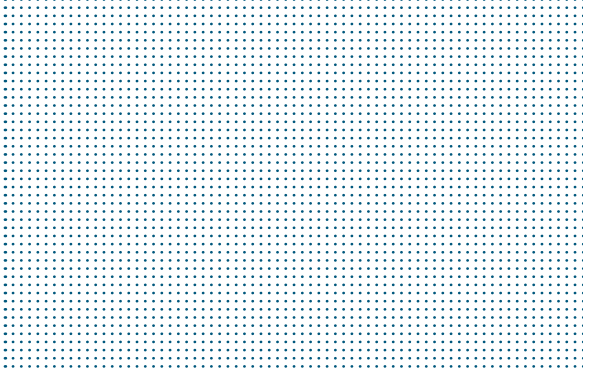
В четырех сельских муниципалитетах Латвии были созданы группы поддержки для оказания организованной помощи нуждающимся. Члены группы – это люди с инвалидностью и их родственники, которые помогают друг другу в решении повседневных проблем, таких как подвоз к врачу или прокат инвалидной коляски. Также, группы самопомощи для длительно безработных были созданы в рамках инициативы «Wirkstatt» в Плёне, Германия.

Кроме того, несколько волонтеров прошли подготовку в качестве лиц для оказания поддержки бывшим правонарушителям в уездах Восточный (Ida) Выру и Западный (Lääne) Выру в Эстонии. Служба поддержки играет важную роль для возвращения бывших правонарушителей в общество, помогая им в поиске жилья, работы и т. д. Идея такой службы возникла в связи с потребностью бывших правонарушителей в социальном контакте и в наставнике, который мог бы направлять их и помочь привыкнуть к жизни на свободе.

Кроме того, местные сети оказались крайне важными в работе с одинокими родителями. *«В Юрбаркасе было необходимо создать пространство для общения одиноких родителей и обмена опытом между ними. Проект позволил свести вместе людей, которые хотели перемен, и теперь они могут начать добиваться изменений. Теперь они знают, где можно получить поддержку. В долгосрочной перспективе мы надеемся создать «клуб», где одинокие родители могут собраться вместе и получить поддержку и профессиональную подготовку по вопросам менеджмента и предпринимательства»* (Миндаугас Кайрис, партнер проекта из Лютеранской Дიაконии, Литва).



#### Полезные советы:

- Обеспечьте безопасное пространство для ведения уважительного диалога. Совместная деятельность, желательна регулярная, которую участники считают актуальной или значимой, является стимулом для участия и активности. Предложение сочетаний формальных и менее формальных встреч, различных повесток дня может повысить мотивацию к участию у получателей услуг. При этом важно, чтобы конечные получатели участвовали в сетях на равных условиях в вопросах организации, принятия решений и финансовых вопросах.
  - Поставщики социальных услуг не должны брать на себя слишком большой контроль над процессом построения сети, а должны только предоставлять помощь, когда она требуется. Желательно, чтобы поставщики услуг начали с более активного участия в процессе, а затем последовательно сокращали его.
  - Пусть получатели услуг сами решают, хотят ли они продолжать поддерживать свою сеть на неформальном уровне или оформиться в качестве НКО или иной организации. Если сеть менее формальна, это не означает, что она менее эффективна в деле расширения возможностей получателей услуг. *«Важно понимать, что нужны различные виды сетей. Некоторые люди не хотят участвовать в том, где от них ожидается слишком формальное и официальное участие, а другие хотят регулярной и организованной деятельности»* Дорис Шеер, партнер проекта из Диаконии Земли Шлезвиг-Гольштейн.
- 

## Уроки проекта «Ускорители»

### **Диаконический центр Лиепая (Латвия) – проект «Как питаться полезно, дешево и вкусно?»**

Во время локдауна, большинство членов наших групп поддержки находились на самоизоляции. Поскольку у них часто не было Интернета и/или они не умели пользоваться компьютером, Команда ускорителей организовала их обзвон для получения актуальной информации о потребностях и проблемах участников, представленных, в основном, инвалидами или пожилыми людьми. При необходимости была организована взаимопомощь, например доставка больным еды и лекарств. Возникла особая необходимость в том, чтобы выслушать людей и поговорить с ними, чтобы они не чувствовали себя покинутыми. Это было очень важно, так как расстояния между местными фермами в районе Руцава очень велики и многие живут одни. Члены трех групп поддержки связывались друг с другом по телефону, что помогало преодолеть чувство тревоги и одиночества.

### **Карельский научный центр Российской академии наук (Россия)**

Члены общественных организаций «Преодоление» и «Дом на скале» – люди с психическими расстройствами, бывшие алко- и наркозависимые, люди в сложной жизненной ситуации, которые сталкиваются с изоляцией от других организаций. Их деятельность ограничивается территорией собственной организации и ближайшими окрестностями, всегда при участии одних и тех же профессионалов и родственников. Таким образом, конечные получатели услуг не имеют возможности делиться своим опытом и участвовать в продуктивной и доставляющей радость деятельности с получателями услуг других организаций. Для расширения их возможностей очень важно, чтобы они могли посещать другие организации из Карелии и Северо-Запада России очно или через Интернет. Деятельность в рамках проекта "SEMPRE-Ускорители" в Карелии продемонстрировала значительную потребность в сетевых взаимодействиях не только для конечных получателей услуг, но и для руководителей организаций. Они не осведомлены о деятельности друг друга и возможностях сотрудничества. Таким образом, открытые семинары и тренинги способствуют укреплению связей между лидерами организаций и экспертами. В этой связи, полезными являются навыки командной работы и сотрудничества, навыки работы с компьютером (для онлайн-общения и создания контента) и финансовые навыки (для очного общения/визитов).

### **Евангелическо-лютеранская церковь (Эстония) – Общественный центр Харкуярве**

Услуги, предоставляемые на данный момент Общественным центром Харкуярве, можно разделить на три группы:

- Досуговая деятельность (напр. театральные кружки, цыганский танец, языковые занятия, Шиндо-терапия, творческие навыки);
- Услуги для бывших заключенных (коучинг), а также обучение и консультирование их помощников;
- Услуги для детей с серьезными проблемами здоровья.

Команда ускорителей делилась на части (для трех вышеуказанных групп услуг) при помощи модели «Сетка» – объединение и группировка людей в соответствии с их поведением, возможностями, интересами и потребностями.

Время пандемии Ковид-19, когда было объявлено чрезвычайное положение – это период приобретения новых знаний и навыков, требующий новых способов действий в условиях кризиса. Это не только вызов, но и возможность. Проводятся обсуждения и анализ совместно с сельской администрацией и другими заинтересованными сторонами для лучшего понимания реальных потребностей сообщества и возможностей для действий. Эта ситуация способствует большей зрелости наставников и лиц, оказывающих поддержку получателям услуг, а также способствует формированию небольших групп самопомощи. До сих пор, эти группы самопомощи довольно хорошо работали с социально изолированными людьми, а теперь они могут возникать и в других сферах. Особое внимание уделяется выявлению людей, которые могут помочь либо в практическом смысле, либо в качестве помощника или пастырским советом. Их имена будут озвучены публично.





### УСТАНОВЛИВАЙТЕ СВЯЗИ С ВНЕШНИМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Сила контактов между людьми выходит за рамки внутреннего круга сети, состоящей из получателей и поставщиков услуг. Проекты и инициативы имеют больше шансов на долгосрочный успех, если они прочно закреплены за счет хорошей сети местных или даже национальных партнеров. Установление связей и контактов с внешними заинтересованными сторонами, такими как органы власти, различные деловые сети, некоммерческие организации и члены местного сообщества, играет решающую роль в разработке самостоятельной и устойчивой инициативы. Это сотрудничество может открыть новые возможности для финансирования и сотрудничества, облегчить распределение власти и ответственности.

Местные власти и их сети могут сыграть важную роль. Они могут предлагать бесплатный доступ к свободным помещениям, как, например, в случае Швейного кооператива в Швеции и общественных центров в Харкуярве и Раквере в Эстонии. В Харкуярве взяли пустую церковь и ей дали новую жизнь и предназначение в качестве общественного центра. В Раквере местная церковь предоставила помещения для собраний и поддержку в организации уроков рукоделия и учебных курсов для родителей и их детей с расстройствами аутистического спектра. Кроме того, местные власти в Южной Эстонии помогали в организации перевозки участников.

Кроме того, привлечение добровольцев может иметь значимые результаты. Например, общественный центр в Харкуярве получил пользу от участия добровольцев в процессе обновления и организации общинных церковных мероприятий. В настоящее время общественный центр предоставляет услуги няни и дневного ухода за детьми с тяжелыми и глубокими нарушениями, предоставляет помощников семьям с детьми-инвалидами, а также ведет прочую деятельность по улучшению благополучия местного сообщества (например, языковые курсы, уроки танцев, занятия по садоводству, концерты).

Привлечение широкого круга действующих лиц через местные сети по расширению возможностей (МСПВ) является неотъемлемой частью логики проекта SEMPRES (подробнее в Главе 3). Создание МСПВ рассматривается как способ мобилизации ряда важных заинтересованных сторон. Сотрудничество в рамках

МСПВ высоко ценится самими заинтересованными сторонами, которые иначе могли бы и не встретиться, даже если они работают на одной территории и с одними и теми же группами получателей услуг.

Сотрудничество в формате МСПВ дало положительные результаты при создании швейного кооператива мигрантов в Лулео, на севере Швеции. Одним из ключевых факторов его успеха стала мобилизация широкой сети заинтересованных сторон. МСПВ собрала в своем составе стороны, заинтересованные в поддержке мигрантов на пути к самодостаточности и занятости. Сеть объединила консультативную и финансовую службу Швеции, муниципалитет Лулео, Шведскую государственную службу занятости, участников гражданского общества и группу безработных женщин из разных стран за пределами Европы в качестве получателей услуг. Участники МСПВ продолжают поддерживать швейный кооператив, как финансово, так и другими способами.



#### Полезные советы:

- Создание МСПВ стало одним из тех подходов, опробованных в проекте SEMPRES, которые доказали свою эффективность в долгосрочной перспективе и могут быть скопированы другими местными и региональными поставщиками услуг (подробнее в Главе 3).
- Исходя из опыта партнеров проекта SEMPRES, раннее вовлечение различных заинтересованных сторон обеспечивает большую поддержку конечного продукта с их стороны. Таким образом, стоит определить ключевые заинтересованные стороны, которых важно привлечь и информировать еще на этапе разработки услуги, например, при заполнении шаблонов «Теории перемен» или «Канвы бизнес модели». Партнеры проекта SEMPRES сочли такой процесс полезным, так как он помог выяснить, какие ресурсы имеются и могут быть мобилизованы для реализации проектных инициатив. Более того, заполнение шаблонов Канвы бизнес модели (или аналогичных) оказалось полезным для общения с внешними заинтересованными сторонами, которые в этом случае воспринимали проект более серьезно.
- Расширение сотрудничества и координации

## Уроки проекта «Ускорители»

Диаконический центр Лиепая (Латвия) – проект «Как питаться полезно, дешево и вкусно?»

В нашей деятельности мы для курса обучения привлекали местных специалистов, таких как медсестры и учителя. Это создало атмосферу доверия, так как участники уже знали этих людей. Также, в работе активно участвовал муниципалитет Руцавы, в частности, двое сотрудников отдела развития приняли участие во встрече, посвященной общественным организациям. Более того, «завтрак от микропроекта» и метод «тени работника» (job shadowing) позволили донести информацию о проекте до разных людей и предложить сотрудничество, которое можно будет продолжить после завершения проекта.

### Карельский научный центр Российской академии наук (Россия)

При установлении отношений с заинтересованными сторонами возникает ряд проблем.

- КРОО «Преодоление» и АНО «Дом на скале» выпали из поля зрения региональных властей при разработке ими мер поддержки. Кроме того, существует проблема недостаточной согласованности действий министерств и ведомств (обеим организациям необходим комплексный подход, так как они одновременно занимаются социальной поддержкой, вопросами здоровья, трудоустройства и так далее).
- Социальная поддержка таких организаций непопулярна среди бизнеса и местных элит. Одна из причин заключается в том, что связь с некоторыми партнерами, такими как церковь «Новая жизнь», является препятствием для налаживания отношений с другими заинтересованными сторонами. Кроме того, многие поставщики социальных услуг не делятся информацией о потребностях и проблемах.

Поэтому неформальное общение во время мероприятий играло значимую роль при установлении контактов с местными заинтересованными сторонами. Также важно не бояться обращаться к заинтересованным сторонам и разбираться в местной инфраструктуре возможных заинтересованных сторон. Работа в команде и лидерские качества важны для установления контактов.

### Евангелическо-лютеранская церковь (Эстония) – Общественный центр Харкуярве

*«Мы верим, что наша деятельность снимает часть нагрузки с заинтересованных сторон и позволяет решать некоторые проблемы самостоятельно, вместо того, чтобы пассивно ждать помощи от национальных или местных властей. Такой подход оказался не только эффективным, но, по-видимому, и более экономным. Тем не менее, иногда бывает, что стороны, такие как представители государственных органов, не проявляют особой заинтересованности, в том числе с точки зрения решения проблем. Их интерес возрастает в тот момент, когда им нужно отчитываться перед вышестоящими инстанциями. В нашем случае, заинтересованными сторонами являются школы, местные органы власти, церковные управления, министерства, местные предприниматели»*



Мячики для снятия стресса, произведенные микропроектом в Эстонии.

Фото: © Урмас Роос



между заинтересованными сторонами может помочь в выявлении связей и взаимодополняемости, а также пробелов в обслуживании. Даже в небольших муниципалитетах иногда бывает нелегко получить полную картину всех доступных социальных услуг, предоставляемых государственными и частными организациями и третьим сектором. Объединение различных заинтересованных сторон, обладающих различным опытом и знаниями, может привести к возникновению новых партнерств и к неожиданным положительным результатам, что станет первым шагом к инновациям (см. пример в рамке).



### **ИСПОЛЬЗУЙТЕ ТВОРЧЕСКИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПОИСКУ ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ**

Поиск финансирования для осуществления деятельности может быть утомительной задачей, но без него не обойтись, если мы хотим, чтобы найденное решение продолжало работать после завершения пилотной фазы. В то время как для некоторых видов деятельности требуется лишь ограниченный объем финансирования – например, для покрытия расходов на организацию собрания, многие некоммерческие инициативы в значительной степени зависят от внешнего грантового финансирования для продолжения деятельности. Таким образом, для успешного управления некоммерческой организацией нужно уметь эффективно находить финансирование на деятельность организации.

Существуют различные виды финансирования, как государственного, так и частного, доступные для социальных и некоммерческих инициатив на разных этапах развития. Поставщики услуг, как правило, хорошо осведомлены о возможных источниках финансирования, таких как структурные фонды ЕС, микрозаймы и механизмы поддержки социальных предприятий в государствах-членах ЕС, поддержка бизнес-инкубаторов, а также о национальные и региональные программы.

Некоторые микропроекты SEMPRE получили поддержку от частных компаний через спонсорство, а также от жертвователей и благотворительных фондов и от инвестиционных фондов. Не стоит игнорировать и альтернативные вари-

анты финансирования – почему бы не попробовать краудфандинг (например, Kickstarter)? Некоторые фонды, организации и органы власти также предоставляют софинансирование для участия в проектах, финансируемых ЕС.

В целом, возможности неформальных сетей по получению финансирования часто ограничены. В большинстве случаев наличие зарегистрированной организационной формы (например, общественная организация, социальное предприятие или кооператив) является обязательным условием для получения финансирования, или же средства предоставляются на создание организации, как в случае создания НКО для афганских беженцев в Кокколе (Финляндия). И хотя это требование подверглось серьезной критике со стороны партнеров проекта SEMPRE, важно понимать это общее правило. Некоторые исключения из этого общего правила были найдены в Швеции. В Швеции финансирование в форме «быстрых наличных» (snabba pengar) предоставляется физическим лицам и молодежным группам для организации небольших мероприятий.



#### **Полезные советы:**

- Объединяйте финансовые ресурсы с другими поставщиками услуг, предоставляя, таким образом, некоторую финансовую поддержку.
- Станьте начальным звеном для установления контакта с потенциальными спонсорами: фондами, частным спонсором и т.д.
- Выступайте в качестве наставников и предоставляйте микропроектам свою офисную инфраструктуру на ограниченный период времени.
- Рассматривайте различные возможности финансирования. В целом, можно посоветовать использовать сочетание разнообразных источников дохода, что поможет снизить риск зависимости от одного конкретного источника финансирования.
- Включите потенциальные финансирующие стороны в МСРВ с самого начала и задействуйте тех, кто может быть заинтересован в получении финансовой поддержки или знает способы ее получения.
- Имейте четкий бизнес-план – здесь очень полезным может быть такой инструмент, как «Канва бизнес-модели». Бизнес-план – это



первый шаг к успеху, поскольку он подталкивает к тому, чтобы определить возможные источники финансирования еще на этапе разработки услуг. Это также хороший способ визуализировать план проекта, увеличивая шансы на получение финансирования.

- Займитесь обучением по проблемам поиска финансирования. Написание заявок на финансирование – это тяжелая работа, но часто это необходимо и требует специальных навыков. Написание грантовых заявок также может стать полезным опытом для получателей услуг, особенно если результат окажется положительным. Несколько партнеров по проекту SEMPRE приняли участие в тренин-

гах по поиску финансирования и написанию грантов. Например, МСРВ в Дитмаршене в Германии организовала обучающий семинар по привлечению средств для одного из микропроектов. Специалист по фандрейзингу объяснил основы и стратегии привлечения финансирования и рассказал про первые практические шаги, которые нужно предпринять. На семинаре также затрагивались вопросы юридических и/или неформальных организационных форм, связанных с деятельностью по привлечению средств.



### Уроки проекта «Ускорители»

#### Диакония Земли Шлезвиг-Гольштейн (Германия) – проекта «AllDi»

Благодаря эффективным связям с общественностью, местный «Женский кружок Дитмаршена» узнал о проекте «AllDi» и подарил книги, купленные в местном книжном магазине. Книги были подарком детям родителей-одиночек, как способ развлечения во времена коронавируса.

«Dithmarschener Spendenparlament» (Парламент пожертвований Дитмаршена) – это независимая организация по сбору средств, поддерживающая проекты, направленные на сокращение бедности, бездомности и изоляции. Раз в год местные проекты могут подавать заявки на финансирование конкретной идеи мероприятия или деятельности. В 2020 году их щедрые пожертвования позволили 17 семьям с 30 детьми принять участие в образовательном туре на катере по Северному морю с высадкой для рассказа о природной истории приливной зоны. Проект AllDi получил дополнительные финансовые средства благодаря успешной продаже горячих вафель на местных мероприятиях и рынках.

Для получения финансирования требуется множество компетенций, которые нельзя приобрести разом, например навыки работы с компьютером. Обучение действием помогает развить стратегическое мышление и обосновывать идеи. Также важно заручиться поддержкой людей, которые умеют это делать и сотрудничают с местным муниципалитетом.

#### Карельский научный центр Российской академии наук (Россия)

«Дом на скале» выиграл грант от Главы Республики Карелия на создание мыловаренной мастерской. Получатели услуг научились мыловарению и теперь предлагают свою продукцию для продажи в местных магазинах и в интернет-магазинах на базе соцсетей. Вырученные средства используются для оплаты материалов и личных расходов.

«Преодоление» выиграло грант из того же источника на обучение жителей Карелии коммуникации с людьми с деменцией и уходу за пожилыми людьми.

#### Лютеранская диакония (Литва)

В рамках проекта SEMPRE (2016-2019 гг.) в местной сети по расширению возможностей (МСРВ) в Юрбаркасе (целевая группа – родители-одиночки) при использовании логико-структурной матрицы возникла новая идея: «Семейный вечер – Подари, обменяй, пожертвуй». Это мероприятие было направлено на то, чтобы дать одиноким родителям возможность общаться в рамках общей деятельности, создавая при этом неформальную группу самопомощи и проверяя свои предпринимательские и организационные навыки. Эта идея была реализована 2 сентября 2017 года путем организации акции «Подари, обменяй, пожертвуй», которая стала первой частью микропроекта для



родителей-одиночек. Во второй части были проведены консультации по вопросам предпринимательства и повышения квалификации:

- «Личная эффективность на работе»;
- «Активные продажи и основы маркетинга в соцсетях»;
- «Бизнес-план: практическое обучение».

С помощью родителей-одиночек, рабочей группы МСРВ и консультантов был разработан бизнес-план. Бизнес-план породил идею создания нового центра социальных услуг для родителей и детей. Были запланированы следующие виды деятельности: центр дневного пребывания для детей, центр урегулирования кризисных ситуаций и консультационная комната. По завершении микропроекта был достигнут осязаемый результат: бизнес-план по созданию многофункционального центра социальных услуг с приоритетным трудоустройством родителей-одиночек. Финансирование на создание инфраструктуры для организации социальных услуг было получено по программе «ЛИДЕР». Созданы три рабочих места для родителей-одиночек. В настоящее время, во вновь созданном Центре защиты семьи начали оказывать социальные услуги.

В проекте-продолжении «SEMPRE-Ускорители» (2019-2021 гг.) было создано новое юридическое лицо – ассоциация MartynoŽasys. Ассоциация объединяет родителей-одиночек, желающих продавать свои товары и услуги на единой торговой площадке. В настоящее время, ассоциация MartynoŽasys подготовила и подала заявку на участие в программе «ЛИДЕР» (под названием «Развитие социального бизнеса ассоциации MartynoŽasys»). Идея проекта заключается в приобретении специального автомобиля для сбора сырья и органических продуктов у местных фермеров и подготовке их к продаже на рынках с более широким охватом.

Большинству мелких фермеров, живущих в регионах, не хватает инициативности, знаний и навыков для развития устойчивой производственной цепочки, которая предлагала бы рынку эксклюзивные и органические продукты и объединяла бы фермеров в регионах.

Новейшей идеей для налаживания и осуществления сотрудничества между местными фермерами и создания системы сбыта продукции района Юрбаркас является объединение местных фермеров в одну общую команду. Та часть продукции, которая не выходит за пределы крупного рынка, станет доступной для членов местного сообщества и достигнет других рынков.

Планируется, что в ходе реализации местного проекта будет сформировано сообщество жителей/фермеров, которые будут поставлять ассоциации натуральные, здоровые и свежие продукты. В ходе проекта будет закуплен транспорт для перевозки/продажи продуктов и лиофилизатор. Автомобиль обеспечит надежную доставку свежих продуктов на предприятия по переработке и хранению. После того, как продукты будут подготовлены для продажи при помощи лиофилизатора (т. е. переработаны, упакованы, высушены и т. д.), приобретенный автомобиль доставит их в заранее согласованные и заявленные торговые точки. Собранные продукты будут проходить контроль (сортировать, обрабатываться), чтобы покупатель мог получать только самый лучший – органический, питательный и полноценный, продукт.

## **СОЗДАВАЙТЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ НАСТАВНИЧЕСТВА**

Наставничество можно охарактеризовать как процесс индивидуального обучения, руководства и поддержки подопечного опытным наставником (Ross-Sheriff and Orme, 2017). Схемы наставничества ориентированы на личностный рост и развитие навыков как средство преодоления ущемленного положения и изоляции.

В проекте SEMPRE наставничество использовалось для предоставления руководства и советов, а также для оказания практической поддержки и участия в решении проблем и

расширении возможностей.

Наставничеству была отведена особо важная роль в работе с молодыми мигрантами в Варде (Дания), где опытный социальный работник служил наставником для группы молодых людей разных национальностей. Она была для этой молодежной группы наставником, образцом для подражания и лицом, оказывающим поддержку, в течение более чем двух лет. Она постепенно передавала все больше ответственности молодым людям, и теперь некоторые виды деятельности они ведут самостоятельно. В Лиепа (Латвия) мать ребенка с интеллекту-

альными нарушениями (сама являющаяся социальным работником) была задействована в качестве наставника для других матерей в этом районе. Эта мама/наставник стала хорошим источником информации и знаний о различных социальных услугах, видах поддержки и услугах по уходу, доступных детям с ограниченными возможностями и их родителям. Когда конечный получатель услуг и наставник были представлены в одном лице, это оказалось более эффективным и персонализированным, чем приглашение на эту роль социального работника. Так было проще создать благоприятную среду, и ее опыт помог группе расширить свои возможности.

В Плёне (Германия) некоторые получатели услуг (длительно безработные) приняли участие в программе наставничества, чтобы самим стать лидерами и наставниками. Это означает, что их обучили выполнять конкретные задачи в рамках микропроекта. Например, трех получателей услуг обучили навыкам выступления

в качестве докладчиков от группы и представителей проекта на пресс-конференциях, семинарах или других мероприятиях. Других научили выполнять функции руководителей группы и другие организационные задачи. В качестве наставников в этом случае выступали член группы, обладающий специальными знаниями в этой области, и руководитель местного поставщика социальных услуг.

К работе с беженцами в Нордфризленде (Германия) привлекалась обучающая фирма, предоставляющая услуги профессионального наставничества и коучинга. Цель состояла в том, чтобы облегчить доступ этой группы к региональному рынку труда. Участники разработали структуры для компании. При поддержке двух преподавателей/наставников они затем изучили и реализовали рабочие процедуры. Участники попробовали свои силы в разных отделах (например, склады, отделы продаж и закупок) и получили пользу от новых знаний, навыков и опыта в сферах коммерции и туризма.



## Два практических примера важности сотрудничества

Одним из многочисленных примеров ценности сотрудничества между заинтересованными сторонами является пример из Корсхольма, Финляндия. Работая со пожилыми людьми и поставщиками социальных услуг в этом районе, партнеры проекта SEMPE поняли, что, хотя в муниципалитете и проводятся различные социальные мероприятия и встречи для пожилых людей, информация о них не всегда достигает получателей услуг. Кроме того, сами поставщики социальных услуг не знают всего спектра имеющихся предложений. Поставщики услуг начали координировать свои усилия, разрабатывая календарь событий (цифровой и печатный) в виде микропроекта. В календаре собраны разнообразные виды деятельности, предлагаемые в муниципалитете, что обеспечивает лучшую координацию и планирование среди поставщиков услуг (например, в отношении сроков оказания услуг). Пример неудавшегося микропроекта показывает другую сторону медали: как дефицит сотрудничества и поддержки заинтересованных сторон тормозит и в конечном итоге убивает инициативы получателей услуг. В одном из сельских муниципалитетов Велькопольского воеводства Польши партнер SEMPRE создал местную сеть по расширению возможностей и пригласил молодежь на семинары по оценке потребностей и развитию услуг. Группа молодежи изъявила желание закрыть обветшавшие стены в муниципалитете блоками легио, демонстрируя тем самым, что они заботятся об окружающей среде и хотят выразить свое мнение. Однако местные органы власти, которые первоначально одобрили эту инициативу и даже подписали соглашение о сотрудничестве, впоследствии сократили свою поддержку. Несколько поставщиков социальных услуг из MCPB последовали их примеру, оставив молодежь в одиночестве. Лишившись чувства, что их слышат и воспринимают всерьез, молодые люди вскоре утратили мотивацию на выполнение микропроекта. Этот опыт поднял вопрос о том, действительно ли государственные органы и НКО готовы делиться властью с получателями услуг. В перспективе, решением для этой проблемы может стать «народный бюджет» и другие инструменты поддержки и финансирования гражданских инициатив.



**Полезные советы:**

- Используйте получателей услуг (нынешних или бывших) в качестве наставников или образцов для подражания.
- Убедитесь, что обе стороны (наставник и его подопечный) заинтересованы в процессе, а их отношения основаны на доверии и вовлеченности.
- Найти подходящего наставника может быть непросто! Ищите такие качества, как терпение, восприимчивость, оптимизм, эмоциональный интеллект и способность к рефлексии, а также навыки построения отношений, общения, инструктирования и преподавания (Boddy, 2012).

**Уроки проекта «Ускорители»****Диаконический центр Лиепая (Латвия) – проект «Как питаться полезно, дешево и вкусно?»**

Поскольку члены групп поддержки достигли значительного уровня уверенности и опыта, на следующем шаге они смогут стать наставниками для других учреждений и проектов, которые хотят использовать брошюры с рецептами в качестве отправной точки для вовлечения получателей услуг в свою деятельность, например, для социальных домов в Лиепая.

**Карельский научный центр Российской академии наук (КарНЦ РАН)**

В «Доме на скале» наставничество является важным элементом реабилитации: организуются встречи получателей услуг с успешными бизнесменами, победившими наркоманию или алкоголизм (бывшие подопечные). В результате, некоторые из нынешних получателей социальных услуг даже получили работу у своих наставников.

**Евангелическо-лютеранская церковь (Эстония) – Общественный центр Харкуярве**

*«Одним из наших приоритетов является работа с бывшими правонарушителями и поддерживающими их лицами. Многие семьи столкнулись с тем, что один из членов семьи оказался исключен из общества по разным причинам. Обычно почти никто из соседей не верит, что кто-то из этих людей может вернуться на правильный путь. Это приводит к стигматизации этих людей и всей их семьи. В некоторых случаях это также способствует росту преступности. Совместно с Baltic Center International было организовано несколько дней обучения для «лиц поддержки». Люди, которые не хотят официально становиться лицами поддержки, также посещают эти курсы, чтобы получить знания, ценные для повседневной жизни (большой интерес вызывают вопросы со-зависимости). Есть у нас и несколько успешных примеров, о которых вы можете прочесть далее».*

- Одному бывшему наркоману предоставили возможность жить в квартире при церкви. Получая наставничество и руководство, он несколько лет проработал в церкви, будучи очень активным членом общины. Теперь он сам наставник. Другой бывший преступник, пройдя период наставничества и поддержки, сейчас работает охранником в одной из частных школ. Он также выступает в качестве наставника. Третий бывший преступник после наставничества и поддержки теперь работает в «Банке продовольствия» (Foodbank), помогая другим и выполняя функции наставника.
- При общественном центре выстроена система наставничества для освобожденных заключенных. Наставники организуют тренинги, наставничество и совместные мероприятия с другими наставниками в местной церкви. Обучение проводится как для начинающих, так и для тех, кто уже работает в качестве лиц поддержки. В квартире при церкви можно разместить до 3-х человек, если им некуда пойти. Эти люди помогают в работе и общаются с местными, что позволяет снизить уровень страха.
- Наставничество – это полезный познавательный опыт: мы стараемся работать с людьми, которые испытали те же трудности и смогли преодолеть их. После обучения, организованного Общественным центром Харкуярве, они могут помочь другим. Один из примеров – семья Томаса и Ольги и их детей. У семьи было много проблем, пока с ними не связались лица поддержки из Харкуярве. Интенсивная работа (консультации, наставничество, обучение) дала результат: Томас с дочерью создали собственные предприятия (изготовление мебели). Младшие дети научились делать мороженое (на курсах в Общественном центре Харкуярве) и теперь предлагают его на небольших местных мероприятиях. Желая отплатить за добро, они сделали полки для читального зала в подарок Общественному центру Харкуярве. Это хороший пример того, как поставщик и конечный получатель услуг одновременно иницируют услугу, а также помогают Центру, презентовав мебель.



## ИСПОЛЬЗУЙТЕ СРЕДСТВА ИНФОРМАЦИИ И КОММУНИКАЦИИ

Влияние средств информации и коммуникации в современном обществе нельзя недооценивать. Медиа – это мощный инструмент, который можно использовать для общения с большой аудиторией, повышения ее осведомленности и привлечения к участию в изменениях.

Использование медиаресурсов может быть полезным на разных этапах разработки инициатив, начиная с рекламы местных семинаров для привлечения получателей услуг. В целом, в сельской местности, где и работают местные сети по расширению возможностей SEMPRE, местные газеты и радио оказались более полезными каналами для этих целей по сравнению со средствами массовой информации и соцсетями. Кроме того, средства информации могут быть полезным инструментом для повышения осведомленности и привлечения внимания к деликатным проблемам в обществе и даже для изменения восприятия определенных групп в общественном мнении. Например, бывшим преступникам и мигрантам часто приклеивают ярлык «проблемных групп». Трудности могут усугубляться из-за предрассудков и стигматизации в обществе. Ясно, что быстрого решения не существует, но отчасти проблему можно решить через просвещение властей и широкой общественности. Статьи и интервью в средствах массовой информации являются одними из полезных инструментов для борьбы с предрассудками, недоверием и дискриминацией, и используются партнерами SEMPRE, работающими с бывшими правонарушителями, мигрантами и длительно безработными.

Медийное внимание может придать получателям услуг новые силы. Например, участников микропроекта «Wirkstatt» в районе Плён, Германия, и членов молодежной группы в Варде, Дания, попросили дать интервью для местной газеты и рассказать о своей жизни и о деятельности микропроектов. Внимание и признание со стороны средств информации способствовало повышению самооценки и самосознания

получателей услуг и имело важное значение для повышения их мотивации и вовлеченности в деятельность. Кроме того, оно способствует распространению информации о фактической деятельности, рекламируя микропроекты.

В нескольких микропроектах средства информации были не только инструментом поддержки, но и одним из конечных результатов. В Нордфризланде (Германия) в результате микропроекта с беженцами были созданы двуязычный интернет-сайт и газета. Статьи выходят на арабском и немецком языках, а газета доступна как в печатном виде, так и онлайн. Наличие онлайн-платформы и газеты расширяет возможности получателей услуг, поскольку дает им возможность быть услышанными, и в то же время дает возможность общаться с другими членами сообщества и способствует межкультурному взаимопониманию.

В Коккола и Пиетарсаари (Финляндия) мигранты участвовали в создании короткометражных фильмов, где они рассказывают о своем опыте жизни в сельской местности в Финляндии. Эти фильмы теперь используются поставщиками социальных услуг в качестве отдельного инструмента поддержки для формирования у новых мигрантов представления о том, как живет финское общество.

### Полезные советы:

- Используйте средства информации и каналы коммуникации, подходящие для конкретных групп получателей услуг
- Пытаясь установить контакт с получателями услуг, выясните, какими средствами информации они чаще пользуются.
- Рассмотрите возможность сочетания цифровых и традиционных каналов связи (например, использовать в работе социальные сети и статьи в местной газете).





## Уроки проекта «Ускорители»

### Диакония Земли Шлезвиг-Гольштейн (Германия) – проект «AllDi»

Получатели услуг в проекте для родителей-одиночек «AllDi» в Дитмаршене связываются со своей целевой группой при помощи собственного веб-сайта [www.alldi.info](http://www.alldi.info). Чтобы работать с контентом этого сайта (который был создан в сотрудничестве с местным веб-программистом) им потребовалось пройти обучение написанию увлекательных текстов, а также техническое обучение, позволяющее самостоятельно размещать эти тексты или изображения на сайте.

До пандемии Ковид-19 группа использовала электронную почту и WhatsApp для общения между встречами. Новым опытом стала работа в формате видеоконференций. Однако и это было сложно из-за того, что некому было присмотреть за детьми, чтобы участники могли полностью сосредоточиться на встречах. Кроме того, качество интернет-соединения иногда оставляло желать лучшего. Во время пандемии Ковид-19 сайт AllDi стал основным инструментом для охвата целевой группы родителей-одиночек. Большинство из них находилось дома со своими детьми во время изоляции. Группа разработала простые варианты того, как можно творчески заполнить время, проводимое с детьми.

### Карельский научный центр Российской академии наук (КарНЦ РАН)

КРОО «Преодоление» проводила онлайн-занятия для своих получателей услуг и размещала их в социальных сетях, а также провела благотворительный розыгрыш пиццы в поддержку организации.

### Евангелическо-лютеранская церковь (Эстония) – Общественный центр Харкуярве

Во время пандемии правительство запретило проводить общественные собрания и мероприятия для защиты здоровья людей. Поэтому в Общественном центре не могли проводиться очные встречи. В отличие от других стран, в Эстонии компьютерная грамотность и доступность цифровой инфраструктуры не являются особой проблемой. Около 20 лет назад было проведено массовое обучение информационным технологиям всего населения, независимо от возраста, названное «Прыжок тигра». На сегодня, даже люди старшего возраста возмущаются, если где-то отсутствует подключение к Интернету. В Эстонии дистанционное обучение давно не новость. Однако потребность в нем во время пандемии была огромной. С увеличением спроса росли и цены, а поиск лучших людей для выполнения такой работы стал занимать очень много времени.

Вместо очных встреч использовались виртуальные инструменты: вебинары, скайп-встречи и переписка по электронной почте. С помощью этих инструментов обсуждались и документы, необходимые для Общественного центра Харкуярве (например, устав, стратегия развития).

Работа по методу «Мирового кафе» для социальных инноваций на промежуточной конференции SEMPRES в Таллинне (Эстония)

Фото: © Урмас Роос





### УЧЕБНЫЕ ПОЕЗДКИ И ВИЗИТЫ

Изучение передового опыта может быть мотивирующим, вдохновляющим и познавательным. Учебные визиты могут быть полезным инструментом для дальнейшей разработки проектов или инициатив. Во время ознакомительных поездок можно задавать практические вопросы, узнавать о том, как преодолевались определенные проблемы, а также приобретать новые навыки. И поставщики, и получатели социальных услуг, участвовавшие в учебных поездках к другим партнерам по проекту, нашли этот опыт вдохновляющим и полезным. По отзывам одного из партнеров проекта SEMPRE, ознакомительная поездка была полезна в плане понимания организационных вопросов, вдохновения для разработки продуктов и услуг, а также ценных контактов на будущее.

### ВЕДИТЕ МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКУ

Мониторинг и оценка (деятельности и ее результатов) необходимы. Оценка помогает определить, были ли достигнуты первоначальные цели и задачи, определенные на этапах планирования в процессе разработки услуг. Она помогает понять, что можно улучшить и как избежать ошибок в будущем, а также ее можно использовать, чтобы отметить успех (признание достижений и вклада получателей услуг и других сотрудников). Кроме того, оценки часто являются требованием финансирующих организаций и нужны, чтобы убедить заинтересованные стороны продолжать поддерживать деятельность. Благодаря обратной связи и оценке получатели и поставщики услуг могут реально влиять на производимый продукт/услугу. Лучшее использование существующих методов мониторинга и оценки может быть хорошим способом описать/выделить результаты реализации инициативы, что, в свою очередь, может облегчить привлечение клиентов и/или финансирования. Это способ выявить недостающие навыки, проблемы коммуникации, или дать друг другу обратную связь. Примером проведения оценки в рамках микропроектов проекта SEMPRE является стратегия оценки, принятая микропроектом «Гость в школе» в средней школе Корсхольма (Финляндия). Оценка проводилась с участием трех групп заинтересованных сторон, включая получателей услуг, поставщиков услуг и руководство. В результате оценки были собраны

предложения по развитию с точки зрения различных заинтересованных сторон. Результат был отличным, и заключение по оценке побудило третью сторону начать оказывать содействие мероприятиям, разработанным в рамках проекта SEMPRE, в общенациональном масштабе.

#### Полезные советы:

- Привлекайте получателей услуг к разработке схемы оценки и выбору инструментов.
- Анкеты должны быть написаны простым языком.
- Помните о времени (получатели услуг могут быть волонтерами (матери-одиночки из группы «AllDi Group» в Дитмаршене работали на полную ставку)).
- Четко определите цели проведения оценки.
- Обеспечьте прозрачность результатов оценки (Кому они принадлежат? На что влияют?).





## Уроки проекта «Ускорители»

### **Диакония Земли Шлезвиг-Гольштейн (Германия) – проект «AllDi»**

В группе родителей-одиночек, таких как AllDi, о путешествии в другую страну для обмена опытом с людьми, работающими в аналогичных условиях, обычно можно только мечтать. Родителям-одиночкам, работающим полный рабочий день, практически невозможно уехать на пару дней без детей. К большому сожалению, в финансируемых проектах дорожные расходы и присмотр за детьми обычно не включаются в бюджет проекта.

Учебный визит – это отличный инструмент поддержки для родителей-одиночек, если он адаптирован к нуждам участников. В случае AllDi, посещение группы одним партнером из Дании и другим партнером из Германии проходило в обстановке, учитывающей и потребности детей. Формат визита в виде международного пикника позволил подстроиться под график участников и учесть ограничения, связанные с пандемией. Каждый принес свое особое блюдо для угощения. Совместная еда была хорошей отправной точкой для обмена мнениями и опытом. Проблема с тем, чтобы говорить с новыми людьми на чужом языке решалась благодаря непринужденной атмосфере обмена личными историями в небольших группах за столом. Основная цель состояла в том, чтобы создать возможность для неформального общения и основу для будущего сотрудничества на базе личных отношений между участниками. Это было стратегическое решение – предоставить место для личных контактов вместо того, чтобы, например, делать презентации каждого проекта в PowerPoint и создавать «школьную атмосферу». В это особое время, когда большая часть общения вынужденно происходит онлайн, особенно актуальным становится неформальное общение и приятное времяпровождение участников. Важно было помнить о внутренней мотивации участников, которые тратят свое дефицитное свободное время на работу над своим проектом без какого-либо вознаграждения. То, что люди приезжают откуда-то специально, чтобы услышать об их опыте, повышает их самооценку.

Группа продемонстрировала высокую мотивацию к конкретным действиям, таким как продажа вафель на рождественской ярмарке. В эту общую деятельность требовалось вложить много личных ресурсов, но она придавала группе сил на долгосрочную перспективу благодаря успеху и общим эмоциям.

### **Диакония Земли Шлезвиг-Гольштейн (Германия) – проект «AllDi»**

На своих встречах, проект AllDi работал по заранее составленному списку дел, в котором обязанности были распределены. После каждой встречи составлялся отчет о проделанной работе. Сравнивая план из «Теории перемен» с текущей ситуацией в отчете о проделанной работе, можно было наглядно увидеть, как развивается проект. Если цели не были достигнуты, это отмечалось в отчете, включая указание возможных причин.

### **Диаконический центр Лиепая (Латвия) – проект «Как питаться полезно, дешево и вкусно?»**

На каждой встрече группы мы оценивали последние события и планировали следующие мероприятия. Встречи проходили не реже одного раза в месяц. Во время локдауна, подход по Обучению действием очень помог в том, чтобы оглянуться на уже сделанное, оценить новую ситуацию и спланировать дальнейшие действия.

### **Диакония Земли Шлезвиг-Гольштейн (Германия) – проект «AllDi»**

Из-за недостатка времени у родителей-одиночек, инструмент «тень работника» пришлось приспособить к их режиму жизни. После разработки руководства по проведению интервью, на очередное собрание группы был приглашен консультант по социальным вопросам поставщика социальных услуг. Интервью было записано и опубликовано в виде подкаста на сайте AllDi. Таким образом, группа AllDi смогла узнать много нового о работе консультанта. Кроме того, информация в подкасте может быть полезна и другим.



## Тень работника

### Диаконический центр Лиепая (Латвия) – проект «Как питаться полезно, дешево и вкусно?»

В июле 2020 года три члена группы посетили Диаконический центр в Лиепая, чтобы познакомиться с его работой по методу «тень работника» (job shadowing). Они присутствовали на заседании правления, где обсуждалась и планировалась конкретная работа на предстоящую неделю. Участникам было интересно узнать больше по конкретным темам, в частности о том, как обращаться с бездомными людьми и как организовать поддержку тех, кто переживает личный кризис. Многие из того, что они узнали, может быть полезно для их собственной будущей общественной организации – например, участники познакомились с уставом и структурой диаконической работы. Они также пообщались с бухгалтером и посетили ремесленные мастерские.

Еще один похожий визит состоялся в НПО «RadiVidiPats». Представитель этой организации подчеркнула важность существования ядра коллектива. В дальнейшем, это ядро можно расширять за счет других членов коллектива для проведения запланированных мероприятий. Также важно регулярно давать людям время на обдумывание и оценку сделанного. По ее мнению, одна из проблем состоит в том, что моменты успеха не озвучиваются. Члены КУ слушали с большим интересом и вдохновились на нескольких новых инициатив, таких как упаковка подарков, сделанных собственноручно членами группы поддержки.

## Завтрак от микропроекта

### Диаконический центр Лиепая (Латвия) – проект «Как питаться полезно, дешево и вкусно?»

Участники команды «Как питаться полезно, дешево и вкусно?» представили свой опыт в Социальной службе муниципалитета Лиепая. Атмосфера завтрака была непринужденной, и в нем приняли участие около десяти социальных работников из разных учреждений и отделов социальной службы Лиепая. К этому мероприятию участники готовились довольно долго и даже прошли тренинг по ораторскому искусству. Стресса добавило и то, что трое членов группы заболели или по другим причинам не смогли прийти. У некоторых членов группы есть другие обязанности, и они не всегда могут участвовать в мероприятиях. В результате, другим членам группы пришлось их заменять. Мероприятие состояло из двух частей. Вначале, один из членов команды представил историю проекта от основания групп поддержки до издания брошюры рецептов и учебного курса «Дешево, полезно, вкусно». Во второй части, социальных работников спросили, какие возможности они видят в своей работе для вовлечения получателей услуг, чтобы те могли брать на себя ответственность. Приятно было видеть, что некоторые из них проявили реальный интерес к проекту и искали способы, как реализовать совместное с клиентами приготовление еды в социальных домах, используя рецепты из брошюры и продукты из продуктовых наборов, предоставляемых в ЕС.





Партнеры проекта SEMPRE  
на встрече в Эсбьерге (Дания)

## 06

# Подводя итоги

Проект SEMPRE – а также его продолжение «SEMPRE-Ускорители» – представил инструменты и методы для работы по расширению возможностей получателей социальных услуг и их вовлечения в проектирование услуг на сельских территориях региона Балтийского моря. В течение этого долгого трехлетнего пути мы поняли, что расширение возможностей и вовлечение получателей услуг – это долгосрочный процесс изменений, а не частная, единовременная мера или панацея. Эта трансформация касается не только поведения отдельных людей, практики работы, управления и организационных изменений, но также и воздействия на структуры общества (например, социальный капитал сообществ). Это долгий и, временами, ухабистый путь, поэтому важно иногда останавливаться и напоминать себе, зачем Вы это делаете (имея четкие цели и задачи) и почему это так важно. Независимо от выбранных инструментов, ключом к успеху является последовательность и преданность делу. В этом процессе нет чего-то правильного или неправильного – можно тестировать различные практики, методы и инструменты, если при этом вы придерживаетесь ключевых принципов привлечения получате-

лей услуг, а именно: поддержка и доступ. Содействие вовлечению получателей услуг может принимать разные формы. Поддержка может варьироваться от выбора такой структуры собрания, которая лучше подходит для получателей услуг (без использования профессионального жаргона и на понятном им уровне), до развития уверенности и навыков, а также предоставления практической помощи (например, тем, кто нуждается в физической помощи). Другим важным элементом для вовлечения получателей услуг является доступ, который заключается в уверенности получателей услуг в том, что они имеют право выражать свое мнение и что их мнения ценятся и учитываются. (Beresford, 2013). Это означает, что расширение возможностей и участие получателей услуг необходимо принимать всерьез. Если участие получателей поддерживается только на словах, это может привести к разочарованию и к ощущению утраты возможностей (Beresford, 2013; Blow, 2008) – в противоположность его подлинной цели: раскрепощению, активизации и осознанию своей ценности. Во второе издание добавлено много новых полезных уроков, полученных в ходе работы,

в дополнение к первому изданию. Надеемся, что вам понравились небольшие экскурсии по различным проектам в главах 4 и 5. Их главная цель – представить картину того, как инструменты поддержки, описанные в первом издании, использовались на практике и каков был эффект от их применения.

Последнее замечание: если Вы хотите узнать больше о многочисленных примерах микро-проектов, упомянутых в этом пособии, то можно посетить сайт проекта, где собрана информация обо всех микропроектах. Если Вы или ваша организация хотели бы глубже понять концепции расширения возможностей и вовлечения конечных пользователей, и начать применять

их на практике, мы рекомендуем вам взглянуть на «Дорожную карту для организаций» и Руководство SEMPRES по обучению расширению возможностей. Обе эти публикации можно найти по адресу: [www.sempre-project.eu](http://www.sempre-project.eu)

Все публикации проекта-продолжения «SEMPRE-Ускорители» можно найти на сайте <https://www.sempre-accelerators.eu>

**Вместе мы сможем достичь нашей цели – давайте добьемся расширения возможностей!**

*Партнеры SEMPRES и SEMPRES-Ускорители желают вам удачного путешествия в мир расширения возможностей!*

## Литература

**Afridi A** (2011) Social Networks: Their Role in Addressing Poverty. York, UK: Joseph Rowntree Foundation. Available at: <http://www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/poverty-social-networks-full.pdf> (accessed 17 October 2018).

**Beresford P** (2013) Beyond the usual suspects. Research Report. London. Available at: <https://ix.iriss.org.uk/sites/default/files/resources/beresford.pdf> (accessed 25 October 2018).

**Beresford P** (2016) All Our Welfare: Towards Participatory Social Policy. Policy press.

**Beresford P** (2017) Participatory Approach to Services. In: Eide, A. H.; Josephsson, S. & Vik, K. (2017): Participation in Health and Welfare Services. 1st ed. London & New York: Routledge. Available at: <https://www.routledge.com/Participation-in-Health-and-Welfare-Services-Professional-Concepts-and/Eide-Josephsson-Vik/p/book/9781138644854> (accessed 27 October 2018).

**Blow B** (2008) Empowering to disempower: a dilemma when working with adults with learning difficulties. Anthropology Matters 10(1). Available at: [https://www.anthropologymatters.com/index.php/anth\\_matters/article/view/43](https://www.anthropologymatters.com/index.php/anth_matters/article/view/43) (accessed 18 October 2018).

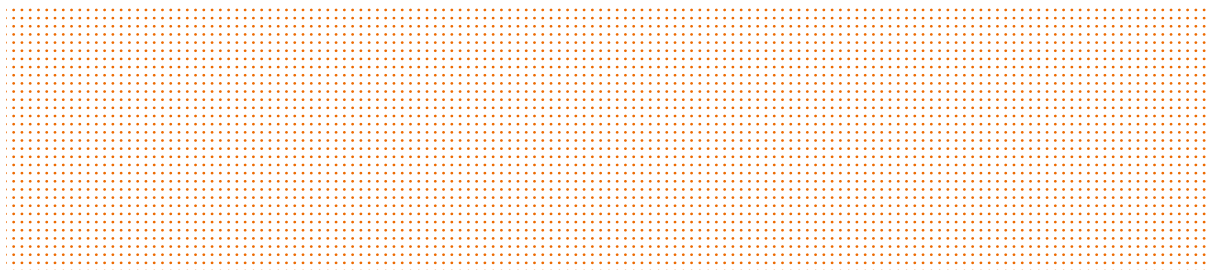
**Boddy J** (2012) Mentoring in social work: Key findings from a women's community-based mentoring program. Journal of Social Work Practice 26(3). Available at: [https://www.researchgate.net/publication/263185931\\_Mentoring\\_in\\_social\\_work\\_Key\\_findings\\_from\\_a\\_women's\\_community-based\\_mentoring\\_program](https://www.researchgate.net/publication/263185931_Mentoring_in_social_work_Key_findings_from_a_women's_community-based_mentoring_program) (accessed 9 October 2018).

**Copus A., Perjo L., Berlina A., et al.** (2017) Social innovation in local development: Lessons from the Nordic countries and Scotland.

**Denzin N and Lincoln Y** (2013) The Landscape of Qualitative Research. 4th ed. Los Angeles: SAGE Inc. DesignCouncil (2018) The Design Process: What is the Double Diamond? Available at: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond> (accessed 16 May 2018).

**Elstad T and Johanssen G** (2017) Mental Health, Participation and Social Identity. In: Eide, A. H.;

- Josephsson, S. & Vik, K.** (2017): Participation in Health and Welfare Services. 1st Edition (Hardback)-Routledge. Available at: <https://www.routledge.com/Participation-in-Health-and-Welfare-Services-Professional-Concepts-and/Eide-Josephsson-Vik/p/book/9781138644854> (accessed 27 October 2018).
- Foucault M** (1986) *The Care of the Self*. London: Pinguin Books.
- Gaižauskaitė I** (2012) The Use of the Focus Group Method in Social Work Research. *Social Work* 11(1): 19–30.
- Greenbaum T** (1998) *The Handbook for Focus Group Research*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States of America: SAGE Publications, Inc. DOI: 10.4135/9781412986151.
- Herriger N** (2014) *Empowerment in Der Sozialen Arbeit: Eine Einführung*. 5th ed. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Laloux F** (2015) *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden Zur Gestaltung Sinnstiftender Formen Der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen.
- Lindberg M** (2018) Promoting and sustaining rural social innovation. *European Public & Social Innovation Review* 2(2): 30–41.
- Lundemark Andersen M, Nørlund Brok P and Mathiasen H** (2000) *Empowerment på dansk*. Frederikshavn. Dafolo. Available at: [https://www.saxo.com/dk/empowerment-paa-dansk\\_maja-lundemark-andersen-pernille-noerlund-brok-henrik-mathiasen\\_epub\\_9788771600353](https://www.saxo.com/dk/empowerment-paa-dansk_maja-lundemark-andersen-pernille-noerlund-brok-henrik-mathiasen_epub_9788771600353) (accessed 27 October 2018).
- Mezirow J** (1990) *Fostering Critical Reflection in Adulthood: A Guide to Transformative and Emancipatory Learning*. Jossey-Bass Publishers.
- Nesta** (2013) *Theory of change*. Available at: <https://www.nesta.org.uk/toolkit/theory-change/> (accessed 16 October 2018).
- Norvoll R** (2013) *Samfunn og psykisk helse*. Oslo.: Gyldendal Akademisk. Available at: <https://www.gyldendal.no/Faglitteratur/Samfunnsfag/Sosiologi/Samfunn-og-psykisk-helse> (accessed 27 October 2018).
- Orgler M** (2018) What are the cons of a business model canvas? Available at: <https://www.quora.com/What-are-the-cons-of-a-business-model-canvas> (accessed 16 October 2018).
- Otto H-U, Scherr A and Ziegler H** (2010) Wieviel und welche Normativität benötigt die Soziale Arbeit? *Neue Praxis, Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik* (2010/2): 137–163.
- Pohlmann M** (2016) *Soziologie Der Organisation: Eine Einführung*. Stuttgart: UTB.
- Rabiee F** (2004) Focus-group interview and data analysis. *The Proceedings of the Nutrition Society* 63(4): 655–660.
- Reason P and McArdel KL** (2008) *Action Research and Organisation Development*. In: *Handbook of Organisation Development*. London: Sage Publications.
- Ross-Sheriff F and Orme J** (2017) *Mentoring and Coaching*. *Encyclopedia of Social Work*. DOI: 10.1093/acrefore/9780199975839.013.1146.
- Strategyzer** (n.d.) *The Business Model Canvas Instruction Manual*. Available at: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas-instruction-manual.pdf>.
- Theunissen G** (2009) *Empowerment Und Inklusive Behinderter Menschen Eine Einführung in Heilpädagogik Und Soziale Arbeit*. 2nd ed. Freiburg: Lambertus-Verlag.
- Vidal RVV** (2006) The Future Workshop: Democratic problem solving. *Economic Analysis Working Papers* (2002-2010). *Atlantic Review of Economics* (2011-2016) 5: 1–25.
- Zimmerman M** (2000) *Empowerment Theory. Psychological, Organizational and Community Levels of Analyses*. In: (2000): Rappaprot, J. & Seidman, J. (edt.) (2000): *Handbook of Community Psychology*. Available at: <https://www.springer.com/us/book/9780306461606> (accessed 27 October 2018).





## СНОСКИ

- 1 <http://www.sempre-project.eu>
- 2 <https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/kehittamispalvelut/futuresfocus/Documents/futures-workshops.pdf>
- 3 Позитивное исследование (ПИ, Appreciative inquiry) – это компонент подхода, именуемого «исследование действием». Он исходит из идеи позитивности, в противопоставление более традиционным методам исследования, которые фокусируются на дефиците чего-либо или на решении проблем. ПИ начинается с выявления позитивных моментов в ситуации, того, что активизирует людей и больше всего их заботит, чтобы выработать и обострить видение перспективы и вдохновить на действия для перемен.
- 4 <https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/?cn-reloaded=1>
- 5 <https://strategyzer.com/>
- 6 <http://www.socialbusinessmodelcanvas.com/wp-content/uploads/SBMC-v2.png>
- 7 <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>

## ДРУГИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА SEMPRE:

**Дорожная карта** для организаций предназначена для руководителей организаций социальной сферы. Она дает идеи и советы по внедрению вовлечения получателей услуг в практику организации.

[www.sempre-project.eu/roadmap](http://www.sempre-project.eu/roadmap)

**Собрание микропроектов**, запущенных в рамках местных сетей по расширению возможностей проекта SEMPRE, демонстрирует разнообразие пользовательских инициатив и ценность совместного творчества в разработке услуг.

[www.sempre-project.eu/micro-projects](http://www.sempre-project.eu/micro-projects)

В **Руководстве SEMPRE по обучению расширению возможностей** описаны учебные модули, которые были совместно разработаны и апробированы в нескольких регионах-партнерах SEMPRE. Его можно использовать для корпоративных тренингов и обучения будущих социальных работников по вопросам расширения возможностей и вовлечения пользователей.

[www.sempre-project.eu/training](http://www.sempre-project.eu/training)

**Рекомендации SEMPRE по разработке политики** адресованы органам управления в сфере социальных вопросов, регионального развития и инноваций. Они подчеркивают важность продвижения социальных инноваций и учета мнений маргинализированных групп, особенно в сельской местности.

[www.sempre-project.eu/recommendations](http://www.sempre-project.eu/recommendations)

## ПАРТНЕРСКАЯ СЕТЬ ПРОЕКТА SEMPRE:

- 1 Диакония земли Шлезвиг-Гольштейн (Германия)
- 2 Евангелическо-лютеранская церковь Северной Германии (Германия)
- 3 Экономическая академия земли Шлезвиг-Гольштейн (Германия)
- 4 Университет прикладных наук Novia (Финляндия)
- 5 Университетский консорциум им. Кидениуса в Коккола (Финляндия)
- 7 Диаконический центр Лиепая (Латвия)
- 8 Латвийский университет (Латвия)
- 9 Лютеранская диакония (Литва)
- 10 Эстонская евангелическо-лютеранская церковь (Эстония)
- 11 Фонд социальных мер (Эстония)
- 12 Фонд непрерывного образования PERITIA (Польша)
- 13 Ассоциация Coompanion Norrbotten (Швеция)
- 14 Школа Сундербю Фольк (Швеция)
- 15 Университетский колледж южной Дании (Дания)
- 16 Международный исследовательский центр Nordregio (Швеция)



- государства члены ЕС
- не члены ЕС

## ПАРТНЕРСКАЯ СЕТЬ ПРОЕКТА SEMPRE-УСКОРИТЕЛИ



- 1 Диакония земли Шлезвиг-Гольштейн (Германия)
- 2 Университетский колледж южной Дании (Дания)
- 3 Экономическая академия земли Шлезвиг-Гольштейн (Германия)
- 4 Школа Сундербю Фольк (Швеция)
- 5 Лютеранская диакония (Литва)
- 6 Университет прикладных наук Видземе (Латвия)
- 7 Диаконический центр Лиепая (Латвия)
- 8 Фонд диаконической и социальной работы Эстонской евангелическо-лютеранской церкви (Эстония)
- 9 Карельский научный центр Российской академии наук (РФ)

# Глоссарий

**Бизнес-план** – план развития бизнеса на предстоящий период, в котором сформулированы предмет, основные цели, стратегии, направления и географические регионы хозяйственной деятельности, определены ценовая политика, емкость и структура рынка, условия осуществления поставок и закупки, транспортировки, страхования и переработки товаров, факторы, влияющие на рост/снижение доходов и расходов по группе товаров и услуг, являющихся предметом деятельности предприятия.

**Вовлеченность получателей услуг** (service-user involvement) – участие в деятельности, событии или ситуации. В рамках проектов SEMPRES и SEMPRES-Ускорители это понятие предполагает участие в разработке идеи, планировании, реализации и подведении итогов непосредственно получателей услуг.

**Выученная беспомощность** (learned helplessness) – состояние человека или животного, при котором индивид не предпринимает попыток к улучшению своего состояния (не пытается избежать отрицательных стимулов или получить положительные), хотя имеет такую возможность.

**Дивергентное обучение** – особый вид мышления, который предполагает, что на один и тот же вопрос может быть множество одинаково правильных и равноправных ответов. Принято считать, что этот вид мышления является одним из компонентов творчества.

**Двойной ромб** (Double Diamond) – визуальная карта процесса проектирования, включающая в себя четыре этапа, направленные на определение проблемы и разработку идей по решению, их уточнении и сужении до достижения наилучшей идеи для реализации.

**Дискриминация** (discrimination) – любое выделение, исключение или предпочтение, основанное на тех или иных причинах, которые сводят на нет или снижают равенство возможностей при приеме на работу или выполнении профессиональных обязанностей.

**Инновации в сфере социальных услуг** (social service innovation) – разработка новых или усовершенствование общественных услуг для лучшего удовлетворения социальных потребностей.

**Инструменты расширения возможностей** (empowerment tools) – средства и методы, позволяющие активно вовлекать получателей услуг в проектирование, разработку и предоставление новых или улучшенных социальных услуг.

**Инфраструктура социального обслуживания/социальная инфраструктура** (social service

infrastructure) – сектор экономики, обеспечивающий деятельность социальной сферы и включающий следующие отрасли: здравоохранения, образование, жилищно-хозяйственное хозяйство, социальное обеспечение.

**Канва бизнес-модели** (business model canvas) – инструмент стратегического управления и предпринимательства для описания бизнес-моделей новых и существующих предприятий, представляющий собой графическую схему, состоящую из нескольких блоков: предложение, инфраструктуру, потребителей и финансы.

**Конвергентное мышление** – мышление, которое характеризуется сведением вместе или синтезом информации и знаний, сосредоточением на решении проблемы. Такое мышление часто связано с решением задач, особенно с проблемами, которые имеют только одно правильное решение.

**Коучинг** (coaching) – непрерывное сотрудничество, которое помогает клиентам добиваться реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни.

**Критическое мышление** (critical thinking) – способность анализировать информацию с позиций логики, умение выносить обоснованные суждения, решения и применять полученные результаты как к стандартным, так и нестандартным ситуациям, вопросам и проблемам.

**Мастерская будущего** (the future workshop) – система организации взаимодействия участников в различном сочетании видов деятельности, направленной на поиск путей решения проблемы.

**Метод позитивного исследования** (appreciative inquiry) – технология групповой работы для управления изменениями на основе поиска и укрепления ценностей и сильных сторон, присутствующих в организации или человеке, которые способны стать базисом для успешных изменений.

**Метод рюкзака** (the backpack method) – инструмент, помогающий группе людей задуматься о доступных им ресурсах (человеческих, социальных, экономических) и об их проблемах (внутренних и внешних) сейчас и в прошлом.

**Микропроекты** (micro-projects) – местные инициативы небольшого масштаба, направленные на улучшение условий жизни членов уязвимых целевых групп. Микропроекты имеют следующие критерии: а) микропроекты должны быть, хотя бы отчасти, инициированы получателями услуг (членами неблагополучной группы). б) микропроекты должны реагировать на особые потребности этой неблагополучной группы. в) микропроекты долж-



ны предоставлять ранее недоступную услугу, или следовать новому подходу.

**Мониторинг** – система постоянного наблюдения за явлениями и процессами, проходящими в окружающей среде и обществе, результаты которого служат для обоснования управленческих решений по обеспечению безопасности людей и объектов экономики.

**Наставничество** (mentoring) – кадровая технология, обеспечивающая передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника – менее опытному.

**Обучение действием** (action learning) – вид коллективных исследований, основанных на таких базовых ценностях как права человека, социальная справедливость, достоинство и ценность людей.

**Оценка потребностей** (needs assessment) – определение потребностей в услугах таким образом, чтобы это способствовало активному участию получателей услуг и позволяло им самим формулировать свои потребности вместо того, чтобы диктовать им, что для них будет лучше.

**Поставщики социальных услуг** (social service providers) – юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы и (или) индивидуальный предприниматель, осуществляющие социальное обслуживание.

**Получатели услуг** (service users) – гражданин, который признан нуждающимся в социальном обслуживании и которому предоставляются социальная услуга или социальные услуги.

**Проектирование услуг** (service design) – стимулирование поставщиков и получателей услуг к тому, чтобы выйти за рамки своего обычного образа мыслей и вместе работать над созданием новых идей, отвечающих конкретным социальным потребностям, и выстраивать творческие отношения, сети и сотрудничество.

**Профессиональное самовосприятие / самосознание** (professional identity) – совокупность основных социальных требований, идеалов, представлений, обращенных к конкретной профессии и призванных регулировать профессиональные отношения людей и соотносить узкопрофессиональные требования с общественными установлениями.

**Расширение прав и возможностей** (empowerment) – содействие процессам самопомощи, когда люди, находящиеся в сложных ситуациях, связанных с лишениями, ограничениями или социальным отчуждением, начинают управлять собственными делами и решать свои проблемы; предоставления людям, особенно принадлежащим к уязвимым группам, больше возможностей влиять на свое будущее, и быть более вовлеченными в процесс социального обновления; процесс, который позволяет получателям услуг развивать свою уверен-

ность и внутренний потенциал, а также наращивать способность контролировать свою жизнь и обстоятельства, играя активную роль в разработке и предоставлении вариантов социальных услуг.

**Репрезентативная выборка** – выборка, в которой все основные признаки генеральной совокупности, из которой извлечена данная выборка, представлены приблизительно в той же пропорции или с той же частотой, с которой данный признак выступает в этой генеральной совокупности.

**Рефлексия** (reflection) – форма психической деятельности, проявляющаяся стремлением анализировать свои мысли, чувства, действия. В психологии используется как метод получения обратной связи.

**Социальная изоляция** (social isolation) – социальный процесс, в ходе и результате которого происходит отстранение индивида или социальной группы от других индивидов или социальных групп в результате резкого сокращения или прекращения социальных контактов и взаимодействий.

**Социальная политика** (social policy) – система отношений, возникающих между социальными субъектами по реализации основных целей общества, в центре которых главная задача – человек, его жизнеобеспечение, благосостояние, социальное развитие, социальная защита и безопасность.

**Социальная стигматизация** (social stigma) – социально-психологическая дискриминация какой-то категории людей.

**Социальные услуги** (social service) – действие или действия в сфере социального обслуживания по оказанию постоянной, периодической, разовой помощи, в том числе срочной помощи, гражданину в целях улучшения условий его жизнедеятельности и (или) расширения его возможностей самостоятельно обеспечивать свои основные жизненные потребности.

**Фокус-группы** (focus group interview) – социологический метод, основанный на использовании реальной групповой динамики в искусственно созданной группе для выявления специфики и особенностей представления социальной группы об объекте исследования.

**Эмоциональный интеллект** (emotional intelligence) – уровень развития, рефлексирования и использования эмоциональной сферы человека. Компонентами эмоционального интеллекта являются: а) осознание и понимание своих эмоций; б) умение контролировать их влияние на внутренние процессы, внешнее выражение и поведение, в) умение чувствовать эмоциональные переживания других людей, сопереживать и откликаться на них; г) умение строить взаимоотношения при общении, д) умение использовать эти данные для достижения жизненных целей.

Как выстроить среду для расширения возможностей, где ценятся эмпирические знания получателей услуг и создаются условия для совместного производства инновационных и устойчивых услуг? Это пособие основано на результатах трехлетней совместной работы в транснациональном проекте SEMPRE и дает практические советы и вдохновение для всех, кто работает с социальными услугами и в социальных службах.

