



Внедрение участия получателей услуг на практике –

организационная дорожная карта
для поставщиков социальных услуг

Второе издание



Выходные данные

ВЕДУЩИЙ ПАРТНЕР

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

КООРДИНАТОР ПРОЕКТА

Дорис Шеер, Николь Рённшпис
info@diakonie-sh.de

СЛУЖБА КОММУНИКАЦИЙ ПРОЕКТА

REM Consult, sempre@rem-consult.eu

АВТОРЫ

Катарина Люнгранц (Школа Сундербю Фольк, Швеция)
Моника Неет (Евангелическо-лютеранская церковь Северной Германии)
Шаг 1: Дорис Шеер (Диакония земли Шлезвиг-Гольштейн), Анетте Нильсен и Гунди Шрёттер Йохансен (Университетский колледж южной Дании), Моника Неет
Шаг 5: Себастиан Грэб-Кёнкекер

СОАВТОРЫ:

Анна Берлина, Анна Брока, Анастасия Быкова, Себастиан Грэб-Кёнкекер, Карина Криевина, Елена Коновальчикова, Мерле Кригул, Анетте Нильсен, Хелен Нильссон, Дорис Шеер, Ларс Шибер, Хауке Зимен, Гунди Шрёттер Йохансен, Александра Смирнова, Анна Степченко, Аво Юпрус, Мартин Урдзе Хартвиг Вагеместер.

КОРРЕКТОР ИЗДАНИЯ 2019 ГОДА

Никола Уилтон, language-boutique.de

ГРАФИЧЕСКИЙ ДИЗАЙН

Линн Гревениц, kulturkonsulat.com

Пиктограммы: © fontawesome.com © freepik.com
Фотография на обложке: ©Дайга Эллаби – unsplash.com

ПАРТНЕР ПРОЕКТА В РОССИИ

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

ПОДГОТОВКА ИЗДАНИЯ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

Ольга Кислова, Анастасия Быкова,
Елена Коновальчикова, Виктор Сафонов

СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА: 2016–2019 гг. (SEMPRE) и 2019–2021 гг. (SEMPRE-Ускорители)

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

Проект SEMPRE 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.

ВЫ МОЖЕТЕ СКАЧАТЬ ПУБЛИКАЦИЮ НА WWW.SEMPRE-ACCELERATORS.EU/RESULTS



Содержание

Приглашение к прочтению	2
Введение – Расширение возможностей и руководство сферой социальных услуг на сельских территориях	4
Как пользоваться этим пособием	6
ШАГ 1: ИЗУЧИТЕ КОНЦЕПЦИЮ РАСШИРЕНИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ.....	8
1.1 Расширение возможностей и вызов для организаций.....	8
1.2 Расширение возможностей и организационное развитие	9
1.3 Расширение возможностей и уровни участия	10
1.4 Учимся расширять возможности через обучение действием	11
ШАГ 2: ЗАПУСТИТЕ ПРОЦЕСС И ОБСУДИТЕ ИДЕЮ ВОВЛЕЧЕНИЯ ПОЛУЧАТЕЛЕЙ УСЛУГ В СВОЕЙ КОМАНДЕ.....	13
2.1 Поделитесь с коллективом идеей вовлечения получателей услуг	14
2.2 Обсудите с коллективом, как вовлечение получателей услуг может повлиять на ситуацию.....	15
2.3 Подготовьтесь к практическому внедрению участия получателей услуг.....	17
2.4 Решите, что будете делать	20
2.5 Документирование и оценка семинара	22
ШАГ 3: ПРИСТУПАЙТЕ: РЕАЛИЗУЙТЕ ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ И УПРАВЛЯЙТЕ ПРОЦЕССОМ... 23	23
3.1 Управление персоналом и руководство на основе сотрудничества.....	25
3.2 Управление организацией	28
3.3 Управление процессом – реализация пилотного проекта	29
3.3.1. Формулирование проблемы.....	30
3.3.2. Осуществление действий	30
3.3.3. Циклы рефлексии	31
3.3.4. Обучение действием в смешанных командах	32
ШАГ 4: ОЦЕНИТЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	34
ШАГ 5: НАЛАЖИВАЙТЕ СВЯЗИ И НЕ СБАВЛЯЙТЕ СКОРОСТЬ	38
ПРИЛОЖЕНИЕ: ИНСТРУМЕНТЫ	40
Инструменты для шага 2: Запустите процесс и обсудите идею вовлечения получателей услуг в своей команде	40
Инструмент 2.1 Семинар для коллектива	40
Инструмент 2.2 Краткое пособие: как создать открытое обсуждение	43
Инструмент 2.3 Градусник SEMPRE для измерения настроения.....	44
Инструмент 2.4 Групповая работа I: Какие проблемы могут быть решены при помощи вовлечения получателей услуг?	45
Инструмент 2.5 Групповая работа II: Проработка сценариев	46
Инструмент 2.6 Анализ заинтересованных сторон	47
Инструмент 2.7 Звезда планирования для принятия решений.....	49
Инструмент 2.8 Дополнительные инструменты из внешних источников.....	51
Инструменты для шага 3: Приступайте: реализуйте пилотный проект и управляйте процессом.....	52
Инструмент 3.1 Тень работника	52
Инструмент 3.2 Завтрак от микропроекта	53
Инструменты для шага 4: Оцените результаты	54
Инструменты из Интернета	55
Партнерство SEMPRE.....	56
ЛИТЕРАТУРА / ССЫЛКИ	57

ПРИГЛАШЕНИЕ К ПРОЧТЕНИЮ

Уважаемый читатель!

Цель SEMPRE – снабдить поставщиков социальных услуг на сельских территориях Балтийского региона более эффективными инструментами для инноваций в обслуживании. Эти инструменты основаны на идее расширения возможностей и вовлечения получателей услуг, то есть, их задача состоит в том, чтобы предоставить людям на селе, особенно представителям уязвимых групп, больше возможностей влиять на свое будущее и быть более вовлеченными в процессы социального обновления.

Представляем Вам «Организационную дорожную карту SEMPRE для поставщиков социальных услуг» – предложение всерьез задуматься о вовлечении получателей социальных услуг в их разработку и предоставление, и внедрить этот подход в работу Вашей организации. Эта дорожная карта предназначена для руководителей организаций социального сектора и была подготовлена партнерами финансируемого ЕС проекта «Расширение социальных прав и возможностей в сельских районах» (SEMPRE). Для нас и наших партнеров расширение возможностей и вовлечение получателей услуг являются философией и 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 их получателями, а не только для них, как это делает SEMPRE, является инновационным подходом к улучшению обслуживания и удовлетворению потребностей в услугах, которые пока не удовлетворяются. Основанное на практическом опыте знание получателей услуг – это очень ценный актив, который крайне необходим, если мы хотим, чтобы услуги были общедоступными технически и финансово, устойчивыми и качественными – такими, которые мы сами хотели бы получать, если бы нам понадобилась помощь, будь то на селе или в городе.

Более того, работа с получателями услуг, а не просто для них, адресована всем тем, кто занимается предоставлением социальных услуг, не только потому, что мы стремимся предоставлять более качественные и адресные социальные услуги, но и потому, что это приближает нас к более инклюзивному обществу.

Внедрение вовлечения получателей услуг в качестве одного из принципов функционирования организации является сложной задачей и требует активного информационного взаимодействия, приверженности этой идее и готовности сходить с привычного пути. Мы надеемся, что эта дорожная карта послужит для Вас вдохновением и путеводной нитью.

Для меня, как ведущего партнера проекта SEMPRE, большая честь предложить вашему вниманию все результаты проекта – кроме «Дорожной карты» имеется Пособие для сотрудников организаций-поставщиков социальных услуг по расширению возможностей, Руководство SEMPRE по обучению расширению возможностей, брошюра, в которой представлены наши микропроекты и рекомендации по формированию политики. Я надеюсь, что прочтение и работа с этой дорожной картой, а также изучение других продуктов SEMPRE придадут вам сил и мотивации в вашей работе – возможно так же, как наша собственная работа была вдохновлена и мотивирована нашей увлеченностью расширением возможностей.

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



Источник: Malin Lindberg, Luleå University of Technology, Sweden

Введение – Расширение возможностей и руководство сферой социальных услуг на сельских территориях

Поставщикам социальных услуг постоянно требуется пересматривать и обновлять свою роль в регионе и в социальной экономике. Им приходится осмысливать свое отношение к различным заинтересованным сторонам и получателям услуг, а также к предоставляемым услугам. Часто поводом для этого становятся внешние ограничения, такие как изменение конкурсных процедур и сокращение финансирования.

В сельских районах, которые находятся в центре внимания проекта SEMPRES, поставщикам социальных услуг нужно учитывать и дополнительные факторы: демографические изменения, которые приводят к изменению возрастной структуры, инфраструктура, ориентированная на мобильное население, централизация услуг в региональных центрах, что, в свою очередь, требует мобильности от получателей услуг, и многое другое.

Эти изменения влияют не только на требования к организации, предоставляющей социальные услуги, но и на **условия жизни** сельских жителей, которым нужно адаптироваться к меняющейся социальной среде. Те, кто по различным причинам **находятся в неблагоприятном положении**, подвергаются еще большему риску изоляции и часто нуждаются в поддержке со стороны поставщиков социальных услуг. Поэтому деятельность проекта SEMPRES сосредоточилась именно на уязвимых группах населения.

Перед руководством организаций-поставщиков социальных услуг стоит задача адаптироваться к вышеупомянутым социально-экономическим изменениям, чтобы быть способными постоянно предоставлять **услуги высокого качества**.

Мы в SEMPRES верим, что концепция расширения



Социальная экономика

состоит из таких организаций, как кооперативы, некоммерческие ассоциации, фонды и социальные предприятия, цель которых заключается в предоставлении социальных услуг отдельным лицам или группам лиц. Основное внимание уделяется социальным проблемам, которые необходимо решить при помощи широкого спектра видов работ, продуктов и услуг.

возможностей может помочь соответствовать требованиям к социальной работе в сельской местности. **Расширение возможностей** означает, что людям или группам людей помогают обрести контроль над факторами, влияющими на их жизнь. Получатели услуг сами определяют, какие проблемы они хотят решить. Поставщики социальных услуг, желающие расширить возможности их получателей, должны доверять им и считать их экспертами в сфере собственной жизни.

Привлечение пользователей услуг к разработке новых услуг (совместное создание) или анализу существующих является одним из способов расширения возможностей групп лиц, находящихся в неблагоприятном положении. Кроме того, благодаря этому подходу социальные услуги могут стать более адресными, качественными и устойчивыми. Кроме того, это может помочь поставщикам социальных услуг более эффективно управлять имеющимися ресурсами и повысить свою конкурентоспособ-

«**Будущее принадлежит селу**. Но никто в Германии, похоже, не знает этого. Политики должны перейти от слов к действиям и сделать сельские территории более привлекательными и ценными. Расширение возможностей и свобода выбора должны прийти на смену дистанционному внешнему управлению».

Даниэль Детлинг, Руководитель Берлинского офиса Института будущего

<https://www.welt.de/debatte/kommentare/article162598346/Dem-Leben-auf-dem-Land-gehoert-die-Zukunft.html>, 5.3.17, last retrieved 08.10.18



Социальные услуги

это услуги, предоставляемые обществом людям, которые являются особо уязвимыми или испытывают трудности. Эти услуги охватывают такие сферы, как помощь отдельным лицам и семьям, помощь людям с инвалидностью, уход за пожилыми людьми, помощь мигрантам, бывшим правонарушителям и безработным. Социальные услуги могут предоставляться в рамках государственных, частных и гражданских инициатив. Предоставление услуг могут быть как краткосрочным, так и долгосрочным.

Получатель услуг

это тот, кто пользуется социальными услугами в повседневной жизни. Получателями услуг, с которыми мы работаем в рамках проекта SEMPRE, являются одинокие родители, семьи с низкими доходами или с "особыми" детьми, пожилые люди, люди с инвалидностью, уязвимые группы молодежи, лица с зависимостью, бывшие заключенные и длительно безработные, а также (молодые) беженцы, соискатели убежища и мигранты.
(Lindberg 2018).

ность. Понимание всего этого побудило некоторые страны региона Балтийского моря сделать участие людей, нуждающихся в услугах социального обеспечения, обязательным при предоставлении таких услуг (Ср. Эстония, Medar/Puhn, 2010: 6ff).

Расширение возможностей и участие получателей услуг должны **поддерживаться соответствующими условиями на организационном уровне**, такими как серьезное отношение к результатам участия получателей услуг в процессе обсуждения и принятия решений и их интеграция с возможностями организации и среды. Это требует достаточного времени, денег, гибкости, соответствующей квалификации сотрудников, психологических ресурсов, таких как терпение, способность справляться с разочарованиями и иногда смелость, чтобы отойти от привычных методов, даже когда конкретные результаты не всегда предсказуемы.

Организационная дорожная карта адресована руководителям организаций-поставщи-

ков социальных услуг и описывает, как развитие услуг, направляемых самими получателями, может быть реализовано в их организациях – государственных, частных или представляющих третий сектор. Применение принципов совместного творчества при разработке и проектировании услуг было основой всей практической работы в проекте SEMPRE, и поэтому оно также является целью этой дорожной карты. Конечно, мы попутно затрагиваем и другие аспекты вовлечения получателей услуг в работу организаций. Если Вы хотите узнать больше, Вы можете ознакомиться с предлагаемой нами литературой.

SEMPRE приглашает вас получить новый опыт и критически исследовать уже имеющийся. Это должно стать вызовом для вашей собственной организации, но не чрезмерным. Двигайтесь вперед посильными шагами. Мы верим, что вы готовы к этому вызову – в противном случае вы бы уже бросили читать этот текст.

Применение дорожной карты влечет за собой положительный опыт переориентации процесса развития организации на принципы обучения действием. Это означает, что на основе анализа проблем и постановки целей нужно постоянно осмысливать конкретные предпринятые шаги и делать следующие шаги, исходя из полученных наблюдений и выводов. Главное здесь – учиться на реальных проблемах и собственном опыте.

Такой подход имеет множество преимуществ, поскольку процесс можно быстро адаптировать с учетом полученного опыта. Осмысливание предпринятых шагов обеспечивает процесс обучения внутри организации и среди сотрудников, что может помочь консолидировать результаты проекта. Опыт сотрудников может быть использован внутри организации за рамками проекта.

Дорожная карта должна побудить Вас, как руководителя, воспользоваться теми обширными источниками, которые собрал проект SEMPRE. Мы предлагаем 5 шагов, которые Вы, как поставщик социальных услуг, можете использовать для более активного вовлечения получателей услуг:

ШАГ 1 – это приглашение к изучению концепций расширения прав и обучения действием. Он знакомит вас с наиболее важными аспектами, лежащими в основе подхода проекта SEMPRE.

ШАГ 2 описывает несколько пунктов **для обсуждения и принятия решений** в вашей команде. Расширение возможностей и участие получателей услуг связаны как с индивидуальным отношением к ним, так и с организационной культурой, обеспечивающей вовлечение получателей услуг. Для этого требуется принять ряд решений, которые влияют на самовосприятие вашей организации. Важно получить одобрение и поддержку ваших сотрудников и заинтересованных лиц. На втором шаге проводится самооценка организации, чтобы создать благоприятные условия и справиться с помехами. По результатам шага 2 будет принято решение, захотите ли вы сделать следующий шаг: осуществить пилотный проект, который даст вам первый опыт.

ШАГ 3 посвящен тому, как вы можете **поддерживать своих сотрудников** после того, как принято решение о проведении пилотного проекта по обеспечению участия получателей услуг.

Расширение возможностей получателей услуг сложно представить без предварительного расширения возможностей ваших сотрудников. Особенно сложно будет организовать управление персоналом, а также организационное и методическое управление.

ШАГ 4 описывает возможные способы **оценки результатов** с использованием критериев, которые Вы и ваши сотрудники разработали на шаге 2. Осмысление полученного опыта дает массу возможностей изучить конкретные процессы в рамках пилотного проекта, а также лучше понять собственную организацию в целом.

ШАГ 5 дает советы о том, как **умножить успех и продолжить работу** по встраиванию практики расширения возможностей в деятельность организации. Важно осмыслить процесс обучения, интегрировать новые знания в свою организацию и использовать их для новых проектов или своих повседневных задач.

Как пользоваться этим пособием

Само слово «дорожная карта» предполагает, что существует четкий, прямой и скорее технический путь, ведущий непосредственно к желаемым целям. В реальности, ни расширение возможностей, ни организационное развитие поставщиков социальных услуг не являются линейными. Это социальные процессы, при которых происходят витки на основе обратной связи и выбор между альтернативными шагами, которые не являются ни правильными, ни ошибочными.

По этой причине, хотя разделы организационной дорожной карты и строятся друг на друге, их также можно читать по отдельности: Вы можете выбрать конкретные разделы, которые Вас интересуют.

В этой организационной дорожной карте руководители и заинтересованные читатели найдут:

- **Аргументы** в пользу переосмысления роли поставщиков услуг в социальной экономике, и описание соответствующих предпосылок и принципов, лежащих в основе концепции расширения возможностей и вовлечения получателей услуг в инновации социальных услуг.
- **Полезные шаги**, показывающие руководителям организаций, как нужно продвигать и поддерживать реализацию проекта, направляемого получателями услуг.
- **Рамки для оценки** проекта и критерии для оптимизации масштаба проекта.
- **Инструменты, такие как** полезные описания методов и шаблонов, помогающих осуществлять вовлечение получателей услуг.

Чтобы углубить свои знания и понимание темы расширения возможностей и связанных

с этим вопросом, можно использовать и другие результаты нашего проекта:

- **Пособие по расширению возможностей** направляет персонал поставщиков социальных услуг в деле практического вовлечения получателей услуг и снабжает практиков методами и инструментами, позволяющими вовлекать получателей социальных услуг в процесс их разработки или изменения. www.sempre-project.eu/handbook
- В **Руководстве по обучению расширению возможностей** описываются учебные модули, которые были совместно разработаны и опробованы в нескольких регионах-партнерах SEMPRES. Его можно использовать для повышения квалификации и профессиональной подготовки будущих социальных работников по вопросам расширения возможностей. www.sempre-project.eu/training
- **Рекомендации по разработке политики** должны помочь лицам, принимающим решения, создать надежную и доступную (финансово и логистически) сервисную инфраструктуру на сельских территориях. www.sempre-project.eu/recommendations
- **Брошюра по Микропроектам** представляет различные проекты по совместному созданию услуг, разработанные на местном уровне партнерами проекта SEMPRES. Микропроекты – это проекты, управляемые и реализуемые получателями услуг, направленные на улучшение условий жизни членов уязвимых целевых групп посредством предоставления ранее недоступных социальных услуг. www.sempre-project.eu/micro-projects
- **На сайте** размещены информация, документы и ссылки по теме расширения воз-



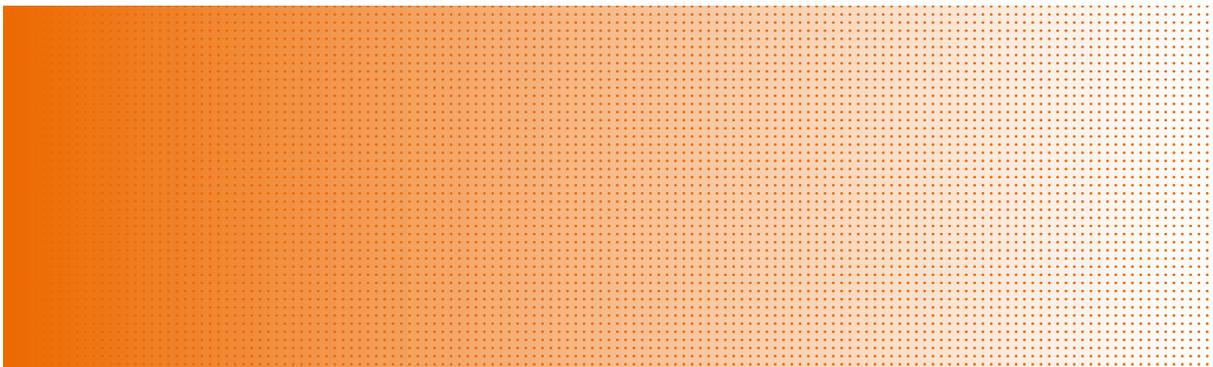
Иновации социальных услуг

это разработка новых или совершенствование существующих общественных услуг для лучшего удовлетворения социальных потребностей (например, повышение удобства для получателей и эффективности). Часто это подразумевает новые или улучшенные способы проектирования и предоставления услуг, в частности за счет: более широкого вовлечения получателей услуг; расширения их возможностей благодаря лучшей информированности, знаниям, расширению публичности или влияния; трансформации социальных и властных отношений между поставщиками и получателями услуг и т. д. (Lindberg 2018)

можностей и вовлечения получателей услуг. Дополнительные инструменты и примеры организаций, практикующих вовлечение получателей услуг, можно найти в нашем методическом центре. www.sempre-project.eu

В основе всех наших продуктов лежит базовый принцип расширения возможностей: именно Вы и Ваша команда лучше всего знаете, насколько далеко вы можете и хотите зайти. Решение за вами – мы лишь предлагаем тот опыт, который получен в ходе проекта SEMPRES.

А теперь, начнем с Шага 1: Изучение концепции расширения возможностей.



ШАГ 1

Изучите концепцию расширения возможностей

1.1 РАСШИРЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И ВЫЗОВ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

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. 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.

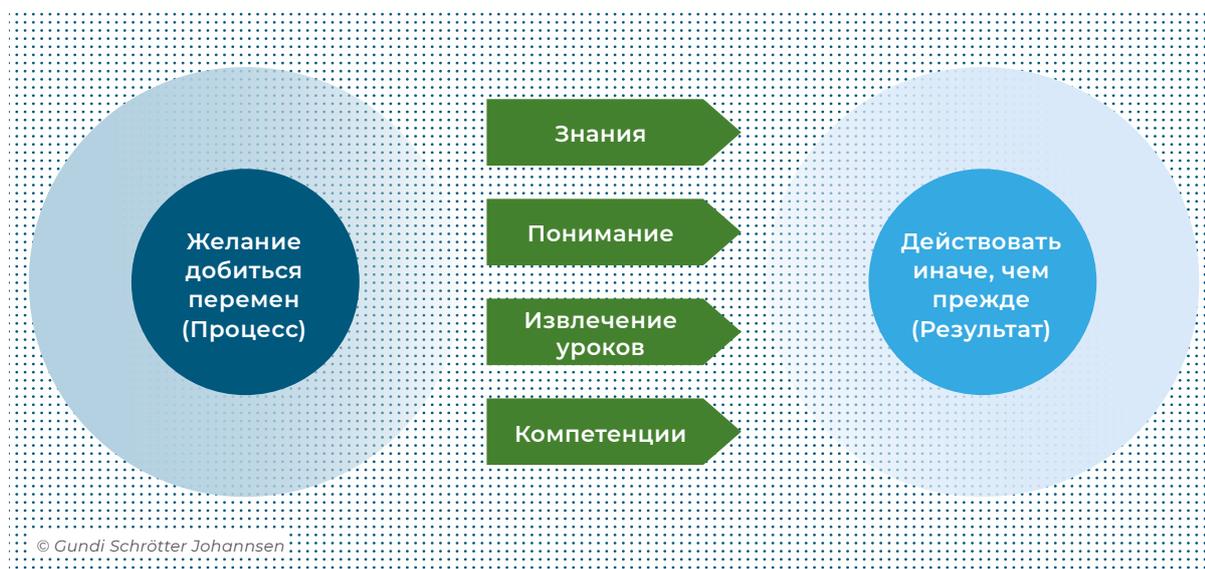
Вовлечение получателей услуг в процесс их проектирования широко пропагандировалось как ключевой подход в парадигме инноваций в сфере социальных услуг, поскольку он может играть важнейшую роль в более быстрой и гибкой адаптации к изменяющимся требованиям и в повышении эффективности, инклюзивности, результативности и устойчивости

социальных услуг (Copus et al., 2017).

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 начинается с желаний, потребностей и мечтаний людей о том, как изменить свою жизнь. 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. Расширение возможностей отправляет поставщиков услуг и всех остальных участников этого процесса в путешествие, исход которого не определен заранее, что само по себе является вызовом.

Расширение возможностей – открытый процесс перемен



1.2 РАСШИРЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

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 средствами 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 культурой, 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. 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 управляемых ими самими организаций подчеркивают запрос на изменения. Одним из элементов перемен является сотрудничество специалистов и получателей услуг. Чтобы задействовать опыт и знания получателей услуг в их проектировании и предоставлении, сотрудники и руководство должны заняться критическим осмыслением для создания организационной структуры, предусматривающей широкое участие и расширяющей возможности. Получатели услуг не только критикуют существующие организационные практики, но и предлагают свои решения по преодолению барьеров для взаимодействия.

Практика объединения усилий меняет роль и представления персонала и руководства, обогащая, а не умаляя, их профессиональное самовосприятие. При поддержке «экспертов с опытом» специалисты организаций-по-

ставщиков социальных услуг 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, власть, которая обычно связана с иерархиями и управлением, становится менее актуальной или избыточной. Теуниссен соглашается с точкой зрения Ленца, что 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 (*Lenz 2002, цитата из 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 социальная 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.

Вовлекая получателей услуг в процессы проектирования услуг, поставщики услуг могут ожидать достижения лучших результатов, что проявляется, например, в инновационных подходах к услугам, повышении их эффективности, а также в появлении ресурсов и услуг, более четко удовлетворяющих потребности получателей услуг.

1.3 РАСШИРЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УРОВНИ УЧАСТИЯ

Одной из целей расширения возможностей получателей услуг является мотивация и поддержка их вовлечения в рабочие процессы поставщиков социальных услуг. Но что именно означает это «вовлечение»?

Вовлечение может быть очень разным, и организации должны решить, в какой мере участие получателей их услуг для них желательно. Для этого полезно будет использовать такую модель, как «пирамида

участия» (Straßburger and Rieger 2014), которая описывает различные уровни участия граждан и получателей услуг.

Уровни объясняются как с институционально-профессиональной точки зрения, так и с точки зрения получателей.

Пирамида участия содержит следующие уровни:

Пирамида участия по Штраббургер и Ригер



Эту модель можно применить к участию работников в принятии решений и рабочих процессах в организации. Соответственно, она также описывает то, насколько руководство

поощряет или препятствует участию сотрудников, а значит и расширению возможностей внутри организации.

1.4 УЧИМСЯ РАСШИРЯТЬ ВОЗМОЖНОСТИ ЧЕРЕЗ «ОБУЧЕНИЕ ДЕЙСТВИЕМ»

Концепция расширения возможностей тесно связана с процессами обучения и опытом. Получатели услуг должны научиться использовать и совершенствовать свои навыки и добиваться, чтобы их слышали. Сотрудники организаций-поставщиков социальных услуг должны научиться эффективно инициировать и организовывать процессы расширения возможностей. А руководители организаций, предоставляющих социальные услуги, должны научиться получать пользу от вовлечения получателей услуг и расширения их возможностей, делая их частью своей организационной культуры и практики.

Концепция обучения действием прекрасно подходит для процесса расширения возможностей, а собственно обучение действием становится способом работы с расширением возможностей на практике. Оба подхода имеют общий ключевой принцип: основное внимание уделяется жизненному опыту и конкретным проблемам, стоящим перед участниками. Обучение действием – как и расширение возможностей – это подход, который характеризуется прежде всего отношением. Лучше всего люди учатся, когда содержание обучения имеет прямое отношение к их жизни и когда

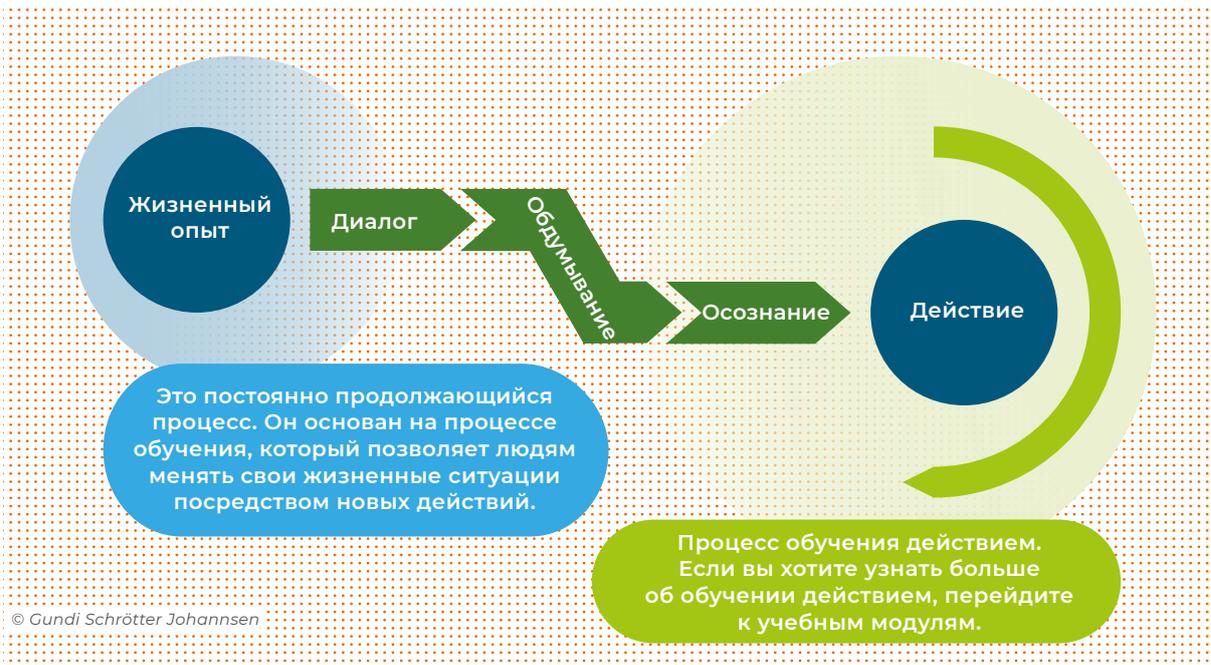


Микропроекты в SEMPRE и SEMPRE-Ускорители

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.





В рамках проекта SEMPRE-Ускорители введены т.н.

«Команды-ускорители»

Команда-ускоритель состоит из представителей микропроектов и существующих поставщиков услуг. Команды собирают воедино идеи и практические знания получателей услуг и профессиональное 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.

они делают что-то конкретное. Обучение действием не является методикой, применяемой по жестким стандартам. Оно может принимать различные формы. Вот почему дать определение обучению действием не так просто. Но существуют некоторые общие ключевые элементы (ср. Pedler and Abbott 2013: 9).

Участие является добровольным. Участники работают над собственными задачами, вопросами, проектами или проблемами. Общение на эти темы с другими участниками помогает понять их по-новому. Вот почему формируются небольшие учебные группы – от 6 до 8 человек. Они помогают друг другу обдумывать соответствующие темы, поддерживают разработку идей для действий и вместе размышляют над

своим опытом. В промежутки между встречами группы участники осуществляют действия и осознанно воспринимают возникающие в результате изменения и последствия.

Фасилитатор помогает группе работать и учиться совместно. Фасилитатор – это человек извне или из числа участников, который отвечает за ведение процесса обучения действием и за создание обстановки, благоприятной для обучения и рефлексии. Фасилитатор также может брать на себя функции модератора таких встреч.

Процесс обучения действием начинается с определения проблемы и анализа потребностей. Обычно проводятся три семинара (в начале, середине и конце), а в промежутках между ними участники работают над проектом или выполняют действия (ср. Zuber-Skerritt 2002).

Каждому участнику занятия дается время на представление своего проекта, проблемы или задачи, а также действий, которые он предпринял. Презентация обычно включает в себя обзор опыта, полученного со времени последней встречи, представление текущих вопросов и проблем, и договоренности о будущих действиях (ср. Morrison 2017).

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. Обучение действием работает как на индивидуальном, так и на организационном уровнях. Подробнее об обучении действием можно узнать из Руководства SEMPRE по обучению расширению возможностей (www.sempre-project.eu/training).



ШАГ 2

Запустите процесс и обсудите идею вовлечения получателей услуг в своей команде

В предыдущей главе была представлена концепция расширения возможностей и вовлечения получателей услуг. Мы выделили элементы, которые были особенно важны для нас в контексте SEMPRE и которые оказались значимыми в ходе его реализации. Мы полагаем, что у Вас уже сформировалось понимание того, почему участие получателей услуг может иметь значение в Вашей ситуации.

Теперь Вам предлагается сделать следующие шаги в вашей организации. Это подразумевает **обмен идеями и обсуждение концепций**, а также выяснение того, хотите ли Вы и ваши сотрудники получить начальный опыт вовлечения получателей услуг путем организации пилотного проекта. Расширение возможностей – это не только методы, но, что более важно, отношение. Поэтому Вам необходимо с самого начала **убедить**

сотрудников, а также, возможно, и другие заинтересованные стороны. Очень важно получить их одобрение, чтобы вовлечение получателей услуг шло успешно.

В то же время, этот шаг поможет Вам создать основу для собственного пилотного проекта и, таким образом, координировать предстоящие изменения. Это означает, что Вы должны делиться своим видением и планами изменений, помогать своим сотрудникам представить себе задачи и перемены, которых нужно добиться, и **организовать внутреннюю структуру и процессы** так, чтобы обеспечить возможность этих изменений. Хорошей отправной точкой было бы проведение семинара, состоящего из нескольких этапов. В следующей таблице кратко представлены эти этапы, а также даны несколько советов по их реализации.

СЕМИНАР ДЛЯ КОЛЛЕКТИВА (ПРЕДЛАГАЕМАЯ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ 3–4 ЧАСА)

Поделитесь идеей	Обсудите суть и возможные последствия	Подготовьтесь к реализации	Решите, что будете делать
<p>Зачем мы здесь собрались?</p> <ul style="list-style-type: none"> Откуда взялась эта идея. Почему Вы считаете, что она актуальна для вашей организации. Чего Вы ждете от этого семинара: апробировать идею и понять, насколько она «рабочая». Из каких процессов будет состоять семинар. Вопросы? <p>Что такое расширение возможностей?</p> <ul style="list-style-type: none"> Более подробное ознакомление с концепцией. Вопросы от участников для понимания концепции. 	<p>Как воспринимается идея?</p> <ul style="list-style-type: none"> Какова первая реакция коллектива? Какой опыт по расширению возможностей и вовлечению получателей услуг имелся у вас в прошлом? <p>Какие проблемы можно попытаться решить при помощи вовлечения получателей услуг?</p> <ul style="list-style-type: none"> Проблемы для вашей организации. Будет ли вовлечение получателей услуг мешать или помогать справляться с этими проблемами? К чему оно может привести? Стоит ли попытаться? 	<p>Сработает ли это?</p> <p>«Проиграйте» один или два возможных сценария:</p> <ul style="list-style-type: none"> Каковы цели вовлечения получателей услуг? Какой уровень их участия является возможным и целесообразным? Каковы сильные и слабые стороны, возможности и угрозы? Как сделать так, чтобы это сработало? Что для этого требуется? Что это будет означать для вашей работы? Получится ли у нас? 	<p>Стоит ли продолжать?</p> <ul style="list-style-type: none"> Если мы продолжим эту работу, на чем стоит сконцентрироваться? В какие сроки? Кто будет этим заниматься? Кого следует привлекать к участию и каким образом? Что требуется нам, как сотрудникам организации? Каковы критерии успешности (пилотного) проекта? <p>Подведение итогов и закрытие семинара</p>
Документирование и оценка семинара			

В Приложении дана дополнительная информация, включая расписание и инструменты для выполнения. Сколько времени Вам потребуется зависит от уровня имеющихся знаний и отношения к получателям услуг, их участию и расширению их возможностей, а также того, насколько понравится вашей команде процесс обсуждения.

2.1 ПОДЕЛИТЕСЬ С КОЛЛЕКТИВОМ ИДЕЕЙ ВОВЛЕЧЕНИЯ ПОЛУЧАТЕЛЕЙ УСЛУГ

а При подготовке к семинару задайте себе следующие вопросы: Как сотрудники отреагируют на концепцию расширения возможностей? Встретите ли Вы поддержку или сопротивление? Какие убедительные аргументы можно привести? Какую пользу это может принести сотрудникам? Какую информацию нужно довести до сотрудников вместе с приглашением? Открытое общение и прозрачность являются важными условиями для привлечения сотрудников на сторону проекта и формирования у них чувства сопричастности к последующим процессам.

б Поясните, откуда Вы взяли эту идею и почему считаете, что она актуальна для вашей организации. Какие проблемы могут быть решены путем вовлечения получателей услуг?

с Представьте Вашей команде основные особенности концепции расширения возможностей и вовлечения получателей услуг. Их обзор можно найти в Шаге 1, а более подробная информация содержится в Пособии по расширению возможностей SEMPRE (www.sempre-project.eu/handbook).



На сайте проекта SEMPRE можно найти слайды, которые помогут Вам представить коллективу идеи расширения возможностей и вовлечения получателей услуг.
www.sempre-project.eu/roadmap/resources

d Подчеркните свое личное видение и основные цели, которые Вы связываете с этой концепцией. В то же время, дайте понять, что Вы открыты для последующего обсуждения.

e Признайте наличие каких-то **сложных или не подлежащих обсуждению условий** реализации, но будьте уверены, что Вы и Ваши сотрудники с ними справитесь.

Если и существуют ограничения (возможно, что сотрудники будут упоминать их позже), это не означает, что обеспечить участие получателей услуг невозможно. Речь, скорее, идет о том, чтобы понять, можно ли преодолеть или обойти эти препятствия. Поэтому важно не останавливаться на том, чего ваша организация не имеет или не может сделать, а смотреть

на то, что у нее есть и что может поддержать ваш проект.

f **Расскажите о процессе** проведения семинара.
g Возможно, ваши сотрудники считают, что расширение возможностей – это так же тяжело, как вращать огромное колесо. Но чтобы иметь возможность продвигаться дальше, нужно сначала **делать маленькие, но значимые шаги.**



Среди возможных ограничений можно назвать:

- Наличие ресурсов, таких как рабочая сила, финансовые средства, время ...
- Возможности для участия сотрудников в принятии решений
- Устав/положение об организации, утвержденные клиентами/основателями/ ...
- Возможный масштаб участия получателей услуг
- Ваша партнерская сеть на территории
- Прочее ...

2.2 ОБСУДИТЕ С КОЛЛЕКТИВОМ, КАК ВОВЛЕЧЕНИЕ ПОЛУЧАТЕЛЕЙ УСЛУГ МОЖЕТ ПОВЛИЯТЬ НА СИТУАЦИЮ

Этот шаг необходим, чтобы **достичь общего понимания по вопросу расширения возможностей** в целом и согласия по поводу дальнейшей работы над этой темой. Успех изменений и инноваций возможен только тогда, когда сотрудники, отвечающие за их реализацию, ощущают себя собственниками этого процесса.

Перед Вами, как перед руководителем, стоит сложная задача: Вам нужно обеспечить пространство для открытой дискуссии и в то же время способствовать вовлечению получателей услуг. Требуется время, чтобы создать атмосферу доверия, которая позволяет получить истинную обратную связь и открытое обсуж-

«В ходе тренинга по расширению возможностей мы обнаружили, что для некоторых участников было непросто работать с участием получателей услуг на основе расширения возможностей. Под успехом подразумевалось, что процессы и методы их работы можно стандартизировать. Но участие, основанное на расширении возможностей, означало эксперименты, а иногда и неудачу. Таким образом, мы увидели, как важно иметь пространство для экспериментов и по-разному интерпретировать «неудачу».

Анетте Нильсен, преподаватель, Университетский колледж Южной Дании





дение. Но если дать слишком много времени для обсуждения, то возникнет риск «заболтать» проблему, а также есть опасность нарастания сопротивления. Вам нужны хорошие навыки организации времени и хорошая структура обсуждения. В этой связи, стоит воспользоваться помощью (внешнего) модератора, который также может быть знаком с подходом по расширению возможностей.

а Узнайте первую реакцию ваших сотрудников, чтобы почувствовать общее настроение. Как сотрудники относятся к идее вовлечения получателей услуг? Что они думают о Вашей идее (согласие и возражения)? Чтобы быстро составить общее впечатление и избежать долгих обсуждений, можно использовать альтернативные методы, такие как «градусник SEMPRE», который дает разностороннюю и дифференцированную картину оценок членов команды (см. Приложение, Инструмент 2.3). Нужно понимать, что реализация подхода, основанного на расширении возможностей и вовлечение получателей услуг, связана с самовосприятием сотрудников. Некоторые из них могут выступать против таких подходов, но их реакция часто определяется их (прошлым) опытом профессиональной социальной работы. Чтобы понять, что волнует ваших сотрудников,

важно, чтобы они не стеснялись выражать свой скептицизм по поводу расширения возможностей и вовлечения получателей услуг. Вы можете поощрять их в этом, активно слушая и задавая вопросы, демонстрирующие Вашу заинтересованность. Покажите свою готовность их понять.



Некоторые правила для создания открытой дискуссии и чуткого общения (Инструмент 2.2)



СОВЕТ: Не анализируйте возражения на этом этапе, чтобы не увязнуть в деталях. Здесь важнее почувствовать отношение к идее вовлечения получателей услуг.

Наш призыв понять своих сотрудников не означает, что не надо ставить перед ними задачу переосмыслить их позицию и отнестись к ней критически. У всех нас есть некие базовые установки, которые мы не обязательно осознаем, но которые формируют нашу повседневную работу и отношение: касательно получателей услуг, их участия, наших профессиональных ролей и задач, стоящих перед организацией. Важно выявить и критически обдумать эти установки. Для этого нужно доверие и настоящее желание понять.



Наш опыт показывает, что возражения против вовлечения получателей услуг часто связаны со следующими соображениями:

- Финансовые и временные ресурсы, которых обычно не хватает.
- Прошлый опыт сотрудников, указывающий на различие между тем, что они узнали о расширении возможностей и тем, что (не)возможно на практике.
- Неудачный опыт работы с получателями услуг, у которых (по-видимому) невозможно сформировать долгосрочную мотивацию.
- Неудачный опыт работы с негибкими структурами и путями принятия решений в собственной организации.

b Теперь можно перейти к деталям и **обсудить конкретное воздействие** внедрения подхода по расширению возможностей и вовлечению получателей услуг на вашу организацию. В этом могут помочь следующие вопросы: С какими проблемами сталкивается наша орга-

низация? Каким образом вовлечение получателей услуг может мешать или способствовать решению задач? Для каких задач вовлечение получателей услуг может стать хорошим решением? Для каких задач оно не подходит?

c Чтобы заручиться поддержкой сотрудников, важно, чтобы они могли обсуждать **последствия для их собственной работы** и для всего коллектива. На этом этапе обсуждение носит более общий характер и связано с самовосприятием сотрудников. Далее будут обсуждаться такие конкретные факторы, как время, нагрузка, квалификация, финансы и т. д.



СОВЕТ: Скажите сотрудникам, что конкретные последствия для их повседневной работы они обсудят на следующем этапе на основе разработанных сценариев.

d Подведите итоги обсуждения и двигайтесь дальше. Раздел 2.2 был посвящен проблемам и задачам вашей организации, а также опыту и мнениям ее сотрудников. Наконец, можно сделать выводы из вашего обсуждения. Что следует из того, что оно выявило? Главный вопрос таков: стоит ли попробовать?

2.3 ПОДГОТОВЬТЕСЬ К ПРАКТИЧЕСКОМУ ВНЕДРЕНИЮ УЧАСТИЯ ПОЛУЧАТЕЛЕЙ УСЛУГ

Теперь у Вас есть представление о том, что сотрудники вашей организации думают о концепции расширения возможностей, и каждый поделился своим мнением об участии получателей услуг и возможном влиянии этой практики на вашу организацию. Вы обменялись существующим опытом. Мы предполагаем, что Вы и Ваши сотрудники пришли к выводу, что стоит попытаться вовлекать получателей услуг в работу. До сих пор, основное внимание уделялось более общей оценке вовлечения получателей услуг и возможного воздействия реализации этого подхода на организацию и саму работу. Теперь речь идет о **практических результатах**, сильных и слабых сторонах, возможностях и рисках, которые будут связаны с конкретным проектом.

Это важный шаг перед началом пилотного проекта. Через «проигрывание» будущего проекта, сотрудники, которые впоследствии будут за него отвечать, смогут обрести чувство безопасности и затем передавать это ощущение получателям услуг. Сюда входят и размышления о том, какую пользу даст получателям услуг их участие. Цель этого шага – как можно более конкретно описать, какого именно участия получателей услуг Вы и Ваш коллектив хотите добиться в своей организации и каким образом.



Полезные инструменты можно найти в Приложении (Инструмент 2.1 и Инструмент 2.3).

а «Проиграйте» будущий проект при помощи сценариев

Отправной точкой для сценария является исходная идея пилотного проекта. Участие получателей услуг может быть самым разнообразным и, следовательно, существует множество возможных пилотных проектов, которые Вы можете разработать и реализовать:

- Планирование совместного досугового мероприятия для Ваших сотрудников и получателей услуг.
- Включение получателей услуг в проведение оценки потребностей.
- Разработка идей для новых продуктов или услуг (совместное создание).
- Совместная реализация предложенных идей, причем, в конечном итоге, соответствующая деятельность должна полностью перейти под контроль получателей услуг.
- Создание площадки для регулярных встреч получателей услуг (не только для представителей уязвимых групп) – для этого можно даже совместно отремонтировать свободное помещение.
- Создание группы получателей услуг, которая будет регулярно давать отзывы о вашей работе (референтная группа).
- Декларация основных целей совместно с получателями услуг.
- Предоставление получателям возможности участвовать в органах управления.

Этот список далеко не исчерпывающий, и Вы и Ваши сотрудники наверняка могли бы предложить еще более креативные идеи. Как видите, возможные действия могут относиться к любому из уровней **пирамиды участия** (см. Шаг 1.3), и вам не нужно (и, вероятно, не следует) начинать сразу с верхних уровней. Партнеры проекта SEMPRESосредоточились на вовлечении получателей в разработку новых предложений услуг и совершенствовании существующих

предложений, а также на создании сетей и групп получателей услуг. Действия, меняющие процессы или структуры внутри организации, не вошли в деятельность по данному проекту.



Хорошим примером совершенствования внутренних структур и процессов посредством вовлечения получателей услуг является Шведская модель вовлечения (MOB, по-шведски DMO: Delaktighetsmodellen). MOB создает равноправный и основанный на широком участии диалог между персоналом и получателями услуг. В результате, среди прочего, достигается лучшее обоюдное понимание того, как обе группы воспринимают работу и сотрудничество в организации. Отсюда возникают предложения по их изменению – часто простого плана, такие как улучшение информирования о планах и действиях в организации. <https://delaktighetsmodellen.se/dmo-in-english/>



Мы в SEMPRES назвали свои местные пилотные инициативы «микропроектами». Некоторые из этих микропроектов привели к созданию новых социальных предприятий или кооперативов, которые предлагают определенные услуги. В других проектах были созданы группы поддержки и сети получателей услуг, которые работают над собственной повесткой. Их примеры можно найти на сайте SEMPRES: www.sempre-project.eu/micro-projects

b Выбрав одну или две идеи для пилотного проекта, вы можете **«проиграть»** ситуацию, чтобы понять, как в реальности будет выглядеть



«Наш опыт показывает, что основными преимуществами вовлечения получателей услуг являются повышение их способности к самовыражению и самооценке; рост доверия к поставщикам услуг и местным органам власти; повышение их способности справляться с личными проблемами; их более активное участие в общественной жизни и, конечно же, улучшение самих услуг на основе лучшего понимания потребностей их получателей.»

Аво Юпрус, Фонд социального действия (ÜTSA), Эстония

участие получателей услуг. Если ваш коллектив достаточно большой, то можно поработать в двух или более группах.

Перед рабочими группами ставятся следующие задачи:

- Сформулировать цели, которые требуется достичь путем вовлечения получателей услуг.
- Определить, каких именно получателей услуг вы хотите привлечь и каким образом.
- Дать описание того, какую пользу получают участники (организация, сотрудники, получатели услуг, прочие заинтересованные стороны).
- Охарактеризовать вид (уровень) участия.
- Проработать сильные и слабые стороны предлагаемых проектов, а также связанные с ними возможности и угрозы (SWOT-анализ).
- Выявить уже имеющиеся в вашей организации опыт и знания о расширении возможностей и вовлечении получателей услуг.
- Определить шаги по реализации проекта.
- Выделить требуемые ресурсы, такие как время, финансы, уровень квалификации, поддержка, руководство.



Инструменты для реализации некоторых из этих задач можно найти в Приложении.



СОВЕТ: Нет необходимости прорабатывать предполагаемые проекты в мельчайших деталях. Речь скорее идет о том, чтобы понять, сработает ли вовлечение получателей в принципе и как это может повлиять на вашу организацию, ее работников и получателей услуг

с Группы представляют результаты своей работы, а затем вся команда обсуждает результаты через призму главного вопроса: **что это будет означать для нашей работы?**

d Взгляд с противоположной стороны: встаньте на место получателей ваших услуг и спросите себя, как на них влияли ваши предыдущие результаты. Почувствуют ли они, что к ним относятся серьезно? Действительно ли в центре внимания находятся их потребности?



Некоторые из партнеров SEMPРЕ провели SWOT-анализ, прежде чем принять решение о реализации проекта по вовлечению

получателей услуг.

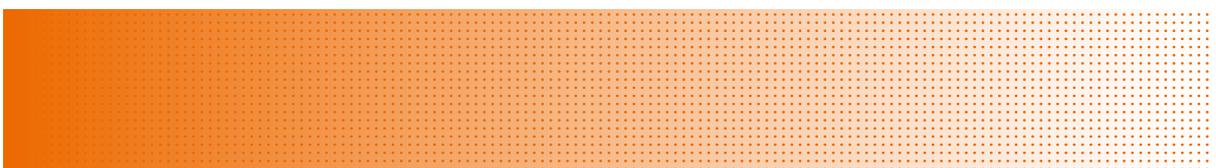
К примеру, партнер SEMPРЕ из Эстонии «Фонд социального действия» (ÜTSA), установил следующее для своего проекта с правонарушителями и бывшими правонарушителями:

- **Сильные стороны:** Услуги лучше отвечают потребностям целевых групп; повышается уровень доверия и понимания между поставщиком услуг, заинтересованной стороной и получателями услуг.
- **Слабые стороны:** Значительные временные затраты; проблемы с инклюзией и участием; административные препятствия; предубеждения; требует дополнительной работы.
- **Возможности:** Свежий подход к решению проблем; маловажные вещи остаются в стороне, а в центре внимания остается только самое значимое; улучшение качества.
- **Угрозы:** риск возникновения конфликтов; может вызвать правонарушения; получатели услуг могут перестать пользоваться услугами.



СОВЕТ: Чтобы получить представление о том, как получатели услуг могут отнестись к проектам по обеспечению их участия, прочитайте работу Питера Бересфорда (2013): «Помимо обычных подозреваемых. Практическое руководство по инклюзивному вовлечению получателей услуг».

По завершению этого этапа Вы будете неплохо понимать потенциал привлечения получателей услуг. Теперь пришло время обсудить и решить стратегические и практические вопросы.



2.4 РЕШИТЕ, ЧТО БУДЕТЕ ДЕЛАТЬ

Вместе со своей командой Вы обсудили основные аспекты концепции расширения возможностей. Вы разработали один или два сценария и определили цели, преимущества и важные условия для вовлечения получателей услуг, а также некоторые действия по реализации пилотного проекта.

a Теперь Вы и ваша команда сможете обобщить результаты предыдущих этапов и ответить на следующие вопросы:

- Вы действительно хотите заняться вовлечением получателей услуг и реализовать пилотный проект?
- Как можно описать проблему, которую должно решить вовлечение получателей услуг?
- Какова ваша основная цель при вовлечении получателей услуг?
- До какого уровня вам хотелось бы довести участие получателей услуг? (см. Шаг 1.3)
- Какой эффект Вы и ваша команда ожидаете получить от вовлечения получателей услуг? Этот эффект станет основой для оценки конкретного пилотного проекта (см. с.) и для Шага 4 (Оцените результаты).
- Как вы собираетесь мотивировать получателей услуг, и какие именно получатели должны быть вовлечены? Как насчет других заинтересованных сторон?
- Кто продолжит работу над концепцией, и как будут распределяться задачи?
- Что потребуется вашим сотрудникам для успешной реализации проекта (время, квалификация, решения и т.д.)?
- Хотите ли Вы привлечь обученного и опытного человека, знакомого с методами и инструментами расширения возможностей?
- Как Вы хотите организовать процесс?

b Перед запуском конкретного проекта решите, кого нужно задействовать и каким образом. Имеет смысл провести анализ заинтересованных сторон и сетей сотрудничества. В той среде, где работает ваша организация, и в той сфере, в которой вы предлагаете свои услуги, у кого и какие имеются требования к вашей организации? Кто обладает полезными компетенциями и ресурсами, полезными в этом контексте? Как вы общаетесь с заинтересованными сторонами? Как вы можете убедить их поддержать вашу идею?

Такой анализ поможет вам найти правильные аргументы, чтобы убедить заинтересованные стороны принять подход по расширению возможностей. Вы сможете выявить партнеров по сети, которые могли бы поддержать вас или получателей ваших услуг в реализации ваших планов. Важно найти партнеров и стороны, разделяющие вашу заинтересованность в удовлетворении потребностей конкретной группы получателей услуг. Все заинтересованные стороны должны получать какую-то пользу от сотрудничества.

Заинтересованные стороны являются важными партнерами не только для конкретного проекта, но и для успешного развития всей организации. Исходя из этого, анализ заинтересованных сторон также может быть частью организационного менеджмента (см. Шаг 3.2). Инструмент для проведения анализа заинтересованных сторон можно найти в Приложении (Инструмент 2.6), а шаблон – на сайте www.sempre-project.eu/roadmap/resources

c Каковы критерии успеха?

Оценка проекта проводится не только при его завершении (см. Шаг 4: Оценка результа-

«В начале проекта SEMPRE мы провели анализ заинтересованных сторон и сетей сотрудничества. Мы были очень удивлены разнообразием потенциальных партнеров. Мы смогли разработать стратегию того, как сделать эту партнерскую сеть полезной для наших получателей услуг».

Майке Хагеманн-Шиллинг, Служба труда и занятости Евангелической лютеранской церкви по Северной Германии, Местная сеть SEMPRE по расширению возможностей в районе Плён, Германия



тов), но и является частью циклов рефлексии. Но что же служит критериями успеха? Среди них можно назвать:

... на уровне получателей услуг:

- Рост масштабов самоуправления получателей услуг.
- Их субъективная оценка того, насколько полноценно их вовлекали в процесс.
- Измеримое улучшение условий жизни получателя услуг. (Какие здесь могут быть индикаторы? Например, индикаторами могут быть социальная активность, способность выполнять обещания и нести ответственность за определенные задачи или собственные действия, трудоустройство или возможность трудоустройства, волонтерство и т. д.)
- Удовлетворенность получателя услуг. Примечание: неудовлетворенность не обязательно является признаком неудачи. Участие подразумевает также выход из зоны комфорта и активизацию. Однако некоторые получатели услуг могут ожидать, что за них будут работать другие. В этом случае неудовлетворенность может быть позитивным знаком. Это означает, что нужно внимательно прислушиваться к тому, что стоит за неудовлетворенностью или удовлетворенностью!

... на уровне организации:

- Укрепление собственного потенциала.
- Затраты ресурсов (время, финансы, рабочая сила, материалы ...). Примечание: затраты – это не обязательно плохо, и не всегда необходимо снижать затраты. Затраты также являются выражением инвестиций, результаты которых будут видны в будущем.
- Вклад в достижение целей организации.
- Разработка новых методов для поставщиков социальных услуг.
- Внедрение новых, действительно востребованных предложений услуг.
- Переход от реагирования к предупреждению при предоставлении социальных услуг.
- Удовлетворенность сотрудников и/или Ваша, как руководителя.
- Удовлетворенность заинтересованной стороны

.... на уровне общества:

- Просветительский эффект.
- Воздействие на общество (улучшение социально-экономических условий,

социальной экономики и качества жизни).

- Восприятие социальной ответственности различными субъектами.

Некоторые из результатов могут быть краткосрочными, в то время как другие могут иметь долгосрочные последствия.

Мы сможете найти и другие критерии успеха, а также индикаторы для каждого из этих критериев.

ПРИМЕЧАНИЕ: проект, который, по вашему мнению, скорее всего, будет соответствовать критериям успеха, не обязательно окажется лучшим проектом. Возможно, Вы и ваша организация узнаете больше, если рискнете не выполнить критерии. **Готовность экспериментировать** и сходить с привычной дороги, и желание удивляться получателям услуг также могут быть ценными критериями успеха проекта.



На Европейской платформе для реабилитации перечислены следующие условия для успешных социальных инноваций:

- «Повышайте качество жизни получателей услуг/благоприобретателей через усиление результатов;
- Расширяйте возможности (активизируйте потенциал) получателей услуг/благоприобретателей;
- Повышайте доступность услуг для их получателей;
- Преодолевайте межотраслевые границы в рамках целостного подхода;
- Задействуйте получателей услуг;
- Найдите потенциал для расширения масштабов;
- Уважайте этические принципы, чтобы гарантировать соблюдение прав человека и сохранение достоинства получателей социальных услуг;
- Действуйте устойчивым и экономически эффективным образом.»

(EPR 2012: 6)

2.5 ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА СЕМИНАРА

На семинаре Вы и ваша команда обнаружили и обсудили различные аспекты подхода по расширению возможностей. Вы взвесили все «за» и «против» и, используя разработанный сценарий, оценили, будет ли вовлечение получателей услуг рациональным подходом для вас, как поставщика социальных услуг. Вы проанализировали, какие условия в вашей организации могут способствовать или препятствовать вовлечению получателей услуг и описали необходимые базовые условия для реализации этого подхода. Другими словами: вы совместно учились и сделали важный шаг на пути к наращиванию своего потенциала. Важно зафиксировать полученные результаты

и уроки, извлеченные из этого семинара. Когда Вы и ваша команда будете оценивать проект, который вы сейчас решили реализовывать, вы вернетесь к этим результатам. Достигли ли вы того, к чему стремились? Успешно ли ваша организация справилась с этой работой? Что сработало, а что нет?

На шаге 3 вы уточните критерии успешного вовлечения получателей услуг. Более того, вы узнаете приемы и получите предложения по тому, как Вы и ваша команда могли бы организовать пилотный проект и как Вы, как руководитель, можете поддержать свою команду. Теперь у вас есть хорошая основа для движения вперед и запуска пилотного проекта!

Рисунок: Элементы шага 2





ШАГ 3

Приступайте: реализуйте пилотный проект и управляйте процессом

В конце шага 2 Вы с коллективом приняли решение реализовать пилотный проект, направляемый получателями услуг. Вы описали базовые условия и провели первоначальный анализ обстоятельств, которые могут препятствовать или благоприятствовать вовлечению получателей услуг в вашей организации. Вы сформировали проектную группу, которой теперь предстоит сделать следующие, конкретные шаги.

Если вы решите привлекать получателей услуг к оценке потребностей, развитию и проектированию услуг, или если вы захотите помочь группам получателей услуг в создании организационных и управленческих структур, вы сможете найти множество практических инструментов и рекомендаций в Пособии по расширению возможностей SEMPRE (www.sempre-project.eu/handbook). Информацию и помощь по обе-

спечению необходимого процесса обучения лица, ответственные за квалификацию ваших сотрудников, а также внутренние или внешние инструкторы могут найти в Руководстве SEMPRE по обучению расширению возможностей (www.sempre-project.eu/training).

В этой главе мы хотели бы представить **некоторые проблемы**, с которыми ваша организация и Вы, как ее руководитель, сталкиваетесь при работе с процессами расширения возможностей, а также некоторые принципы рационального управления процессами и руководства, которые применимы ко всем типам пилотных проектов с привлечением получателей услуг.

С самого начала хотелось бы подчеркнуть следующие важные аспекты:

- Начиная с этого момента, работа, по сути, связана с **планированием проекта**, как Вы

и ваши сотрудники его понимаете. Но теперь ваша обычная практика будет обогащаться за счет постоянного изменения представлений с учетом точки зрения получателей услуг.

Будьте готовы **ставить под сомнение ваши представления** о потребностях, отношении и навыках получателей услуг!

- Решите **в чем и как вы хотите задействовать** получателей услуг. Каких получателей услуг вы бы хотели пригласить? Как вы можете мотивировать их к участию в вашем пилотном проекте? Как вы можете поддержать их, чтобы они смогли участвовать? Возможно, есть такие элементы процесса, в которые вы не хотели бы или не можете вовлекать получателей услуг? Отнеситесь к этой вашей оценке и предположениям, на которых она основана, критически.
- Помните, что речь идет о получателях услуг, представляющих маргинализованные группы, или, по каким-либо причинам, нуждающихся в особой поддержке. Чтобы участвовать в таком проекте, им требуется высокая степень **безопасности и доверия**. Если у вашей организации есть четкое понимание того, как вы хотите действовать, и если базовые условия этому способствуют, то вы сможете передать это чувство безопасности и обеспечить доверие.

Язык общения, например, является одним из таких базовых условий. Технократический язык и использование принятых в вашей среде сокращений здесь не годятся. Использование языка, понятного получателям услуг, требует усилий.

Профессиональные стандарты также придется пересмотреть. Что-то может соответствовать высокому профессиональному стандарту, но отталкивать получателей услуг. Необходимо найти способы обеспечить надлежащее качество и при этом не отпугнуть получателей услуг.

Расширение возможностей получателей услуг очень тесно связано с **расширением возможностей ваших сотрудников**. Ваши сотрудники также должны быть уверены в том, что Вы, как руководитель организации-поставщика социальных услуг, поддержите пилотный проект и поможете сформировать базовые условия на уровне организации. Сюда входит пересмотр текущих организационных структур и процессов и, при необходимости, их адаптацию, чтобы ваши сотрудники



«Денкфабрик – Форум для людей, живущих на обочине общества» (Denkfabrik – Forum für Menschen am Rande), организовал исследование по проблемам длительно безработных, не являющихся избирателями.

Длительно безработные ранее участвовали во вводном семинаре по разработке вопросов для интервью и правил их проведения. Они провели интервью и приняли участие в оценке результатов. При составлении социологических обзоров они следили за тем, чтобы опыт длительно безработных людей был учтен должным образом и чтобы личность опрашиваемых и их биографии не пропадали в тени социологических данных и характеристик. В результате публикации данных этого исследования были установлены контакты между длительно безработными, не являющимися избирателями, и политиками.
<http://www.studie-nichtwaehler.de>

могли развивать собственные идеи, брать на себя ответственность за проект и всерьез привлекать к участию получателей услуг. Только сотрудники, осознающие и верящие в свои возможности, могут расширять возможности получателей услуг.

- Управление рабочими процессами в организации, занимающейся расширением возможностей, осложняется необходимостью урегулирования процессов, инициируемых **«сверху» и «снизу»**. Расширение возможностей коллектива означает работу с процессами, идущими "снизу вверх". Даже если эти процессы инициируете Вы, как руководитель, членам коллектива нужен простор для действия, возможность контролировать свои процессы и принимать решения в рамках проекта.

В то же время, Вам нужно реализовывать свою руководящую функцию через управление "сверху вниз". Это означает, что Вы должны знать о рисках и проблемах, которые могут повлиять на процесс реализации проекта. С какими проблемами ваша организация может справиться? Какие организационные изменения потребуются? Какие риски Вы, как руководитель, готовы принять на себя?

- **Важно донести до других информацию** о ваших планах, целях, пользе и процессе внутри организации. По стратегическим причинам имеет смысл информировать другие заинтересованные стороны на ранних этапах разработки проекта, например, сразу после семинара. Они должны знать, что если в разработке предложений услуг участвуют получатели услуг и их потребности находятся в центре внимания, то проект может принять неожиданный оборот. Это похоже на эксперимент, и коллективу нужна уверенность, что

они могут использовать это экспериментальное пространство без абсолютной необходимости достижения определенного результата.

В следующем разделе рассматриваются требования к управлению персоналом и организацией для реализации расширения возможностей, и описывается управление процессом, сопровождающее реализацию пилотного проекта. Позвольте себе вдохновиться, примите то, что считаете важным, и оставайтесь верными концепции расширения возможностей.

3.1 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И РУКОВОДСТВО НА ОСНОВЕ СОТРУДНИЧЕСТВА

Не стоит априори полагать, что ваши сотрудники обладают необходимыми навыками для расширения возможностей получателей услуг и вовлечения их в работу. Вот почему нужно обеспечить для них **способы научиться** этому. Таким образом, расширение возможностей и вовлечение получателей услуг должны стать одними из ключевых аспектов **развития персонала**. Есть несколько способов **создания возможностей для обучения**. В проекте SEMPRE мы предлагаем метод обучения действием, который тесно связан с практической работой и позволяет оперативно осмысливать полученный опыт (см. Шаг 1.4).

Воспользуйтесь Руководством SEMPRE по обучению расширению возможностей и выберите подходящие инструменты из модулей для поддержки процесса обучения действием. Вам, как руководителю, нужно разработать организационную структуру и условия для того, чтобы ваши сотрудники действительно могли реализовывать процесс обучения и работы. Поэтому Вам имеет смысл **принять участие в обучении**, по крайней мере, в стартовом семинаре, когда члены команды знакомятся с методом, а также в промежуточных и заключительном семинарах, когда участники встречаются, чтобы осмыслить свои практические действия и оценить процесс. Если Вы будете поощрять критическое мышление и оценку, Вы получите много ценных советов по наращиванию потенциала вашей организации.

На заключительной конференции проекта SEMPRE участники разработали дальнейшие идеи, которые могут **помочь поменять отношение**. Предоставьте своим сотрудникам возможность поучаствовать в деятельности других организаций, которые уже практикуют вовлечение получателей услуг. И наоборот, сотрудник другой организации может посетить вашу организацию и рассказать о своем опыте. Возможно, получится провести некоторое время рядом с получателем услуг в его обычной жизни и, таким образом, лучше узнать о его повседневных проблемах (но нужно заранее обсудить этические соображения). Все это дает новые возможности и Вам, как руководителю. Применение **культуры лидерства**, в которой ценятся и поощряются самостоятельность, творческий подход и навыки самоуправления сотрудников, может оказаться очень полезным. Вероятно, наиболее перспективным подходом лидерства на основе сотрудничества является демократический стиль руководства. При этом нет нужды в полной мере применять этот очень инновационный и далеко идущий подход современного руководства, чтобы стать организацией, практикующей расширение возможностей. **Лидерство на основе сотрудничества**, которое дает сотрудникам свободу для самостоятельной реализации своих проектов, может выражаться и в Вашей повседневной руководящей деятельности:

- Вместе с членами коллектива разработай-

те и четко опишите цели и задачи команды проекта.

- Создайте атмосферу доверия и уважения и основывайте свое лидерство на партнерстве.
- Делитесь всей информацией, связанной с проектом.
- Мотивируйте свою команду к получению нового опыта и создайте пространство для экспериментов.
- Не вмешивайтесь, если Вас об этом не просят, и придерживайтесь договоренностей о задачах, полномочиях и обязанностях.
- Отведите время для осмысления опыта и участвуйте в таком осмыслении. Давайте позитивную обратную связь, когда она нужна. Задавайте хорошие, критические вопросы, которые одновременно показывают, что Вы цените то, что делается, и направлены на перспективу.
- Согласитесь с необходимостью циклов обратной связи. Иногда кажется, что делается шаг вперед и два назад. Но циклы обратной связи важны для оперативного внесения изменений в проект и планирования следующих шагов.
- Когда коллектив озвучивает проблемы, старайтесь не навязывать свои идеи по их решению: поддерживайте команду в выработке их собственных решений.
- Поощряйте критическое мышление и изыскания.
- Контролируйте собственное отношение и задаваемый Вами посыл.
- Будьте готовы учиться и приобретать новые навыки и знания, размышляя над своими действиями, опытом своей команды, изучая дополнительную литературу или слушая лекции экспертов в Интернете. Другими словами: участвуйте в процессе обучения

действием в вашей организации.

- Может быть полезным найти стороннего человека, который поддержит Вас при помощи своих знаний о расширении возможностей и лидерстве на основе сотрудничества, на основе собственного опыта, выступая в качестве собеседника в Ваших размышлениях и т. д.
- Рассматривайте расширение возможностей и обучение действием как часть развития персонала вашей организации.

Все это можно обобщить в рамках модели «руководства на основе действия» (action leadership), которое Цубер-Скерритт характеризует как «активно творческое, инновационное, совместное, коллективное и саморазвивающееся в партнерстве с другими. Оно подразумевает принятие ответственности, но не контроля над людьми посредством сетевых взаимодействий и направления человеческой энергии к целостному видению и результату, который наилучшим образом служит общим интересам.» (Zuber-Skerrit 2011: 7)

Чем дальше, тем больше встает **проблема власти**. Некоторые руководители могут полагать, что расширение возможностей получателей услуг означает, что сами они должны отказаться от власти и потерять контроль над организацией. Но расширение возможностей состоит не в этом. Ошибочно думать, что власть, предоставляемая получателям услуг или сотрудникам организации – это та власть, которую Вы, как руководитель, теряете. Речь, прежде всего, о новой форме осуществления власти и контроля. Сюда входит создание свободных сфер, в которых сотрудники и получатели услуг могут приобрести контроль над тем, что их непосредственно касается.

Суть расширения возможностей заключается

«Это заставило меня задуматься о том, насколько ужасно бюрократичен наш язык и как сложно сделать взаимное общение понятным».

Туула Лёф, социальный инструктор мигрантской службы, администрация г. Коккола, Финляндия



В последнее время, в компаниях активно обсуждается вопрос «демократического руководства». В этой связи, Вы можете получить множество идей о культуре лидерства в вашей организации и обсудить их с вашим коллективом. Например, для начала стоит послушать и посмотреть лекции Фредерика Лалу в Интернете и прочесть его книгу «Открывая организации будущего» (“Reinventing organizations”, она переведена на несколько языков). (Laloux 2014)

в объединении различных компетенций для улучшения условий жизни и работы. Расширение возможностей помогает организациям успешнее достигать своих целей. Это не подразумевает оспаривание соответствующих компетенций. Ваша компетенция – руководить организацией в соответствии с целями организации, а также, возможно, в соответствии с принципами финансирования. Компетенция

получателей услуг состоит в знании их собственной жизненной ситуации. Компетенция ваших сотрудников относится к знаниям по их специальностям и методологической подготовке. Задача руководства состоит в том, чтобы объединить эти различные компетенции для успешного вовлечения в работу получателей услуг.

Это также означает, что Вы должны **доверять своим сотрудникам** выполнение таких задач, как планирование, модерация, документирование/оценка и управление пилотным проектом.

Если вы хотите заниматься расширением возможностей на устойчивой основе, полезно будет **связать развитие персонала в вашей организации с получателями услуг**. С одной стороны, это означает оказание им поддержки в их личном развитии и квалификации, чтобы они осмеливались участвовать. С другой стороны, вы можете обучить их и использовать в качестве инструкторов для своих сотрудников, для других получателей услуг или для сотрудников других организаций. Они также могут взять на себя роль со-модераторов процессов в проекте.



Немецкий “Institut für inklusive Bildung”

(Институт инклюзивного образования) «разрабатывает и реализует образовательные предложения, проводимые людьми с ограниченными возможностями и с их участием. Будучи квалифицированными специалистами в области образования, они доносят информацию о жизни, потребностях и специфических взглядах людей с ограниченными возможностями. Команда занимается просвещением (будущих) учителей, специалистов и управленческого персонала на равном уровне».
(<https://inklusive-bildung.org/en>)

Шведская модель вовлечения

(МОВ, по-шведски DMO: Delaktighetsmodellerna) – это способ создания равноправного и основанного на широком участии диалога между группами людей. Цель состоит в том, чтобы дать возможность людям со «слабым голосом» быть услышанными, вовлеченными и получить опыт самоопределения по значимым для них вопросам. Она была разработана в организациях по социальной защите и поддержке, в основном при участии людей с ограниченными возможностями, пожилых и сотрудников организаций. Ее можно использовать и в другом контексте. ... Все групповые встречи проводятся двумя инструкторами по МОВ, фасилитаторами, которые нейтральны по отношению к участникам. Они работают в парах или в команде, если в нее включен получатель услуг, играющий роль фасилитатора. Все они проходят небольшую предварительную подготовку по руководству такими группами.
(<https://delaktighetsmodellerna.se/dmo-in-english/>)

3.2 УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Вероятно, у Вас не будет возможности увеличить штат, чтобы заниматься вовлечением получателей услуг и реализовывать пилотный проект по расширению возможностей. Поэтому нужно исследовать **возможности перераспределения работы** в вашей организации. Где можно найти дополнительный кадровый потенциал? Можете ли вы изменить приоритеты – хотя бы на какое-то время – чтобы сотрудники могли участвовать в пилотном проекте? Основная задача менеджмента – обеспечить необходимые ресурсы (бюджет, время, кадры, квалификации, инструменты) – как этого добиться?

Отношение руководства и сотрудников организаций-поставщиков социальных услуг является решающим фактором для успеха усилий по вовлечению получателей услуг. Однако, отношение организации и организационная культура неотделимы от **структур и процессов в организации**. Иерархическая структура, которая дает сотрудникам мало возможностей для принятия собственных решений, не может гибко реагировать на потребности и цели получателей услуг и, следовательно, не позволяет им почувствовать себя способными достигать результатов. Жесткие процессы, которые не могут реагировать на неожиданные повороты в проектах, не позволяют организации действительно отвечать на запросы получателей услуг. Расширение возможностей получателей услуг вряд ли возможно без организации с расширенными возможностями. Самокритика в отношении процессов и структур является важным шагом на пути к вовлечению получателей услуг. Какие процессы и структуры хорошо себя зарекомендовали и будут содействовать этому подходу, какие следовало бы дополнить, а какие, возможно, мешают и подлежат замене?

Отношения и обмены с заинтересованными сторонами также являются важными факторами успеха. Заинтересованные стороны – это организации или отдельные лица, которые заинтересованы в том, что делает организация, и могут влиять на ее цели, ресурсы и действия. Поэтому **анализ внешних** сетей может иметь важное значение для развития организации. В этом могут помочь следующие вопросы:

- С какими другими организациями или лицами существуют связи и каково значение уча-

ствия получателей услуг для этих отношений?

- Какими знаниями, влиянием или партнерскими сетями они обладают?
- Как можно использовать эти отношения для целей организации или как можно снизить возможное сопротивление?
- Какие из участников этой сети являются заинтересованными сторонами и должны информироваться в приоритетном порядке?
- Кто в их собственной организации поддерживает эти отношения (формально или неформально) и может обратиться к этой организации или человеку, проинформировать их и привлечь их к проекту?



В приложении вы найдете шаблон для анализа заинтересованных сторон (Инструмент 2.6)

Вот несколько примеров, показывающих важность анализа внешних сетей и заинтересованных сторон:

- Вполне вероятно, что потребности и ожидания получателей услуг превышают **возможности организации**. С одной стороны, это означает, что организация должна осознавать свои ограничения и стремиться их преодолеть, не пытаясь скрыть. С другой стороны, это подчеркивает важность создания партнерских сетей в регионе, например, с другими поставщиками социальных услуг, которые могут иметь лучшую возможность реагировать на потребности и цели, озвучиваемые получателями услуг при оценке потребностей.
- Успех социальных инноваций часто зависит от **открытости среды** для этих инноваций – будь то новые или измененные продукты и услуги или новые организационные формы



Во внешнюю сеть входят, к примеру, конкуренты, администрации города и района, органы государственной власти, политики, мэры, поставщики, объединения получателей услуг (консультативные советы, ассоциации и т. д.), местные ассоциации и так далее.



для получателей услуг (вплоть до социальных предприятий). Чем лучше и чем раньше собственная сеть и заинтересованные стороны будут проинформированы о проекте, тем выше вероятность такой открытости. Кроме того, установление связей между заинтересованными сторонами, с их различным опытом и знаниями, может положить начало новым партнерствам и новым инновациям.

- Быть инновационным означает быть открытым для экспериментов, позволять неудачам случаться и учиться на неудачах. Тем не менее, **провал проекта** может иметь серьезные

негативные последствия для организации в целом, если заинтересованные стороны не проинформированы о предпосылках и сопутствующих условиях. В частности, спонсоры и контрагенты должны с самого начала быть ознакомлены с концепцией расширения возможностей и вовлечения получателей услуг, чтобы они могли лучше оценить значение отдельного проекта для общего контекста. Их доверие к организации является гарантией масштабируемости и гибкости и, таким образом, обеспечивает безопасность для сотрудников и получателей услуг.

3.3 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ – РЕАЛИЗАЦИЯ ПИЛОТНОГО ПРОЕКТА

Вы с коллективом достигли взаимопонимания по вопросам вовлечения получателей услуг и его целей. Вы, в целом, определились со структурой проекта, который будет реализовываться получателями услуг. Теперь задача состоит в его более детальной проработке и непосредственной **реализации конкретного проекта**.

В следующих разделах дается краткий обзор наиболее важных шагов по вовлечению по-

лучателей услуг. По возможности, воспользуйтесь услугами внешнего фасилитатора или коуча, чтобы самим иметь возможность сосредоточиться на содержательной стороне процесса. Следующие три шага основаны на этапах процесса обучения действием (см. шаг 1.4).

3.3.1. Формулирование проблемы

Отправной точкой для вас являются реальные проблемы и сложности, с которыми вы сталкиваетесь в своей организации, а также жизненные трудности, с которыми сталкиваются получатели услуг.

Выявить эти проблемы и сложности можно при помощи **оценки потребностей**. Некоторые инструменты для решения этой задачи можно найти в Пособии по расширению возможностей SEMPRE, например, описания Мастерской будущего, метода рюкзака, интервью в фокус-группах (www.sempre-project.eu/handbook).

Настоящая сложность состоит не в том, чтобы просто выявить проблему, которую нужно решить путем вовлечения получателей услуг, а в том, чтобы постоянно подвергать эту проблему критическому осмыслению. **Для кого это актуально?** Актуально ли это для получателей услуг, для организации или для обоих? Та ли это проблема, которую ваши сотрудники давно хотели решить? Может быть это проблема, которая позволит получателям услуг пойти совершенно иным путем, нежели тот, который вы рассматривали?

Это важно, если вы хотите **привлечь к участию получателей ваших услуг**. Их потребности должны быть в центре внимания проекта. Если получатели услуг увидят, что их собственные потребности вторичны по отношению к интересам организации, то ваш проект не будет успешным. Ваша команда сможет избежать этой ловушки, если будет задавать себе вопросы и использовать циклы обратной связи на каждом шаге. Эту задачу может выполнять модератор или фасилитатор (см. Шаг 1.4).

3.3.2. Осуществление действий

Сосредоточив внимание на пилотном проекте для вовлечения получателей услуг, ваши сотрудники могут применять методы и приемы планирования проекта, представленные в Пособии по расширению возможностей SEMPRE.

Необходимо предпринять следующие важные шаги:

- Распределить роли в проекте (включая роли получателей услуг).
- Разработать план проекта (включая график);



В микропроектах SEMPRE использовались различные методы:

- Статьи в районной газете.
- Листовки в медицинских кабинетах, библиотеках, мэрии и других местах, посещаемых получателями услуг.
- Получатели услуг и заинтересованные стороны выступали в качестве распространителей.
- Социальные работники/сотрудники других организаций, контактирующие с той же группой получателей услуг.



Тень работника: метод, проверенный на практике проекта SEMPRE-Ускорители

Идея метода «тень работника» заключается в том, что получатели услуг следуют за сотрудником поставщика социальных услуг в ходе его повседневной работы, обретая таким образом понимание и опыт, а поставщик социальных услуг начинает лучше понимать потребности и мысли получателя услуг. Подробное описание инструмента и отзывы участников SEMPRE-Ускорители можно найти в Руководстве по расширению возможностей (Стр. 76 издания 2021 года)

- продумать порядок документации и оценки.
- Выявить возможные препятствия, найти способы их преодоления.
- Минимизировать свои слабые и нарастить сильные стороны, использовать имеющиеся возможности и снизить риски.
- Определить, какие ресурсы требуются, и сравнить их с имеющимися (финансовые, временные, человеческие, квалификационные, ресурсы организации, такие как информационно-технологические и административные, интеллектуальные ресурсы, социальные ресурсы, такие как сети, и т.д.).
- Определить стратегии коммуникаций внутри коллектива и между коллективом и Вами, как руководителем.

«Мы были приятно удивлены, когда наши получатели услуг справились с поставленными задачами! Благодаря этой работе мы увидели в ребятах новые для нас черты: их богатую фантазию, практичность, умение анализировать проблемы и владение элементами планирования. Мы осознали, что в будущем они могут стать активными участниками и инициаторами проектов, а не только пассивными получателями услуг. В стратегии развития нашей организации мы все больше места будем уделять побуждению их инициативности, диалогу и активного соучастия в проектах с самого начала.»

Роман Унукайнен, Президент КРОО «Преодоление»

Александра Плотникова, Координатор проектов

Среди целей вовлечения получателей услуг можно назвать охват новых целевых групп. Поиск подходов к новым целевым группам несколько усложнит вашу работу. Вам придется приложить немало усилий, чтобы найти их и привлечь к участию в вашем пилотном проекте. В зависимости от проблемы, которую вы намерены решить, возможно стоит начать с уже знакомых вам получателей услуг. Предлагаемые ими идеи и решения могут вас удивить! И все же, вам придется подумать над тем, как привлечь в свой проект новых потенциальных получателей услуг. В проектах SEMPRE и SEMPRE-Ускорители опробовано несколько инструментов для вовлечения получателей услуг. Некоторые из них более сложны и требуют участия умелых фасилитаторов, а с некоторыми работать проще. Хорошим и довольно простым инструментом для оценки потребностей является метод «рюкзака». Он описан в «Руководстве SEMPRE по расширению возможностей». Это хороший способ выявить идеи и понять, в какой ситуации находятся получатели услуг. Когда вы достигли понимания

мыслей и потребностей участников, и пора двигаться дальше вместе и разрабатывать решения и действия, можно пригласить получателей услуг побыть «тенью работника». Цель этого инструмента состоит в том, чтобы познакомить участников со структурой или с правилами и положениями, действующими в отношении сотрудников организации-поставщика услуг.

Внедрение участия получателей услуг – это не одно действие, а комплекс действий, следующих друг за другом. Целесообразно идти шаг за шагом и постоянно отслеживать, как процесс может пойти дальше. Работая с вовлечением получателей услуг, будьте готовы удивляться. Неожиданные повороты, (явные) тупики и другие проблемы следует оперативно учитывать, чтобы можно было адаптировать рабочий процесс. Вот почему мы рекомендуем подход по обучению действием. Он включает в себя регулярное осмысление предпринятых действий.



3.3.3. Постоянное осмысление проекта – Циклы рефлексии

Оценка проекта производится не только при его завершении. Не менее важно **обдумывать ход выполнения проекта и предпринимаемые действия:**

- С какими препятствиями мы сталкивались на данный момент?
- Какого рода проблемы возникали у Вас и вашего коллектива?
- Что получилось, а что нет с точки зрения:
 - вовлечения получателей услуг
 - организации
 - заинтересованных сторон
 - местного сообщества
 - обучения и знаний
 - социально-экономических условий
 - прочих аспектов

После того, как вы проанализировали все эти моменты, необходимо перенастроить вашу ор-

ганизацию в соответствии с потребностями, выявленными в ходе наблюдений. Цикл рефлексии ведет к новым действиям или к продолжению прежних.

Рефлексия касается не только шагов, предпринимаемых в конкретном проекте. Чтобы полученный опыт был полезен для организации и для следующего проекта, важно осмыслить то, что узнали участники. **Эффективность обучения** зависит от того, воспринимается ли полученный опыт как ценный в каждом конкретном случае. Если что-то пошло не так, или вовсе не удалось, обычно на то были веские причины, из чего можно извлечь ценные уроки для дальнейшей работы. Таким образом, полезным инструментом для циклов рефлексии может стать метод «позитивного исследования» (Appreciative Inquiry, см. Приложение: Инструменты для шага 4: Оценка результатов).

3.4 ОБУЧЕНИЕ ДЕЙСТВИЕМ В СМЕШАННЫХ ГРУППАХ

В ходе проекта SEMPRE Обучение действием было оценено как эффективный и расширяющий возможности способ совместного решения проблем. Мы хотели подчеркнуть те изменения и преобразования, которые происходят у отдельных людей и групп, в их условиях жизни и в соответствующих организациях. Мы разработали свою концепцию Обучения действием с учетом этих потребностей и создали структуру для Микропроектов, позволяющую им применять метод Обучения действием. Мы хотели использовать Обучение действием в процессе сотворчества получателей и поставщиков социальных услуг. Мы создали так

называемые Команды-ускорители. В состав команд-ускорителей входят до трех членов группы Микропроекта и до четырех сотрудников организаций, являющихся поставщиками социальных услуг. Размер команды ускорителей не должен превышать восемь человек (ядро), что позволяет проводить интенсивные рабочие встречи.

Цель работы в смешанных командах по модели Обучения действием заключалась в том, чтобы выровнять дисбаланс сил между поставщиками социальных услуг и их получателями, и в то же время ускорить процесс превращения Микропроектов в устойчивые социальные стартапы.



Обучение действием (ОД) – это процесс совместного обучения посредством постановки вопросов, их изучения и обдумывания в связи с действиями, предпринимаемыми участником (проекты, поступки, практики, эксперименты), организованный в рамках специальных учебных групп с добровольным участием
Бенедикте Мадсен (2008)

Сработало ли это?

Команды-ускорители работали с очень разными микропроектами, с разными целевыми группами и целями. Несмотря на различия, все их участники, как получатели социальных услуг, так и их поставщики положительно оценили эффективность метода Обучения действием в смешанных группах. Модель Обучения действием помогла создать инклюзивную и безопасную среду для получателей социальных услуг, которая позволяла им проявлять инициативу, быть активными и развивать свои

идеи вместе с сотрудниками поставщика социальных услуг и экспертами в рамках Команды-ускорителя.

В качестве уникальных особенностей такой работы команды называли следующее:

- Сама идея создания бизнеса при регулярной поддержке извне по разным видам навыков.
- Модель Обучения действием создает безопасную среду, в которой каждый может говорить без помех и будет услышан.
- При работе в смешанных командах, экспертом для команды является каждый ее участник в том смысле, что знание потребностей получателя социальных услуг не менее важно, чем, например, знание вопросов финансирования, поскольку команда разрабатывает услугу, основанную на идеях получателей социальных услуг.
- Получатели социальных услуг начали развивать свои идеи, они стали активнее и начали проявлять инициативу.
- Эта модель позволила участникам установить эффективные, взаимоуважительные рабочие отношения на всех организационных уровнях.

- На передний план, действительно, выходят сами люди со своими идеями, а не идеи руководителей. Поставленные вопросы запускают процесс размышлений, и мы были удивлены полученными результатами.
- Это очень позитивный подход, в котором центральное место занимает вера в способность людей справляться с различными ситуациями. Ответственность при этом остается у тех, кого это больше всего касается.

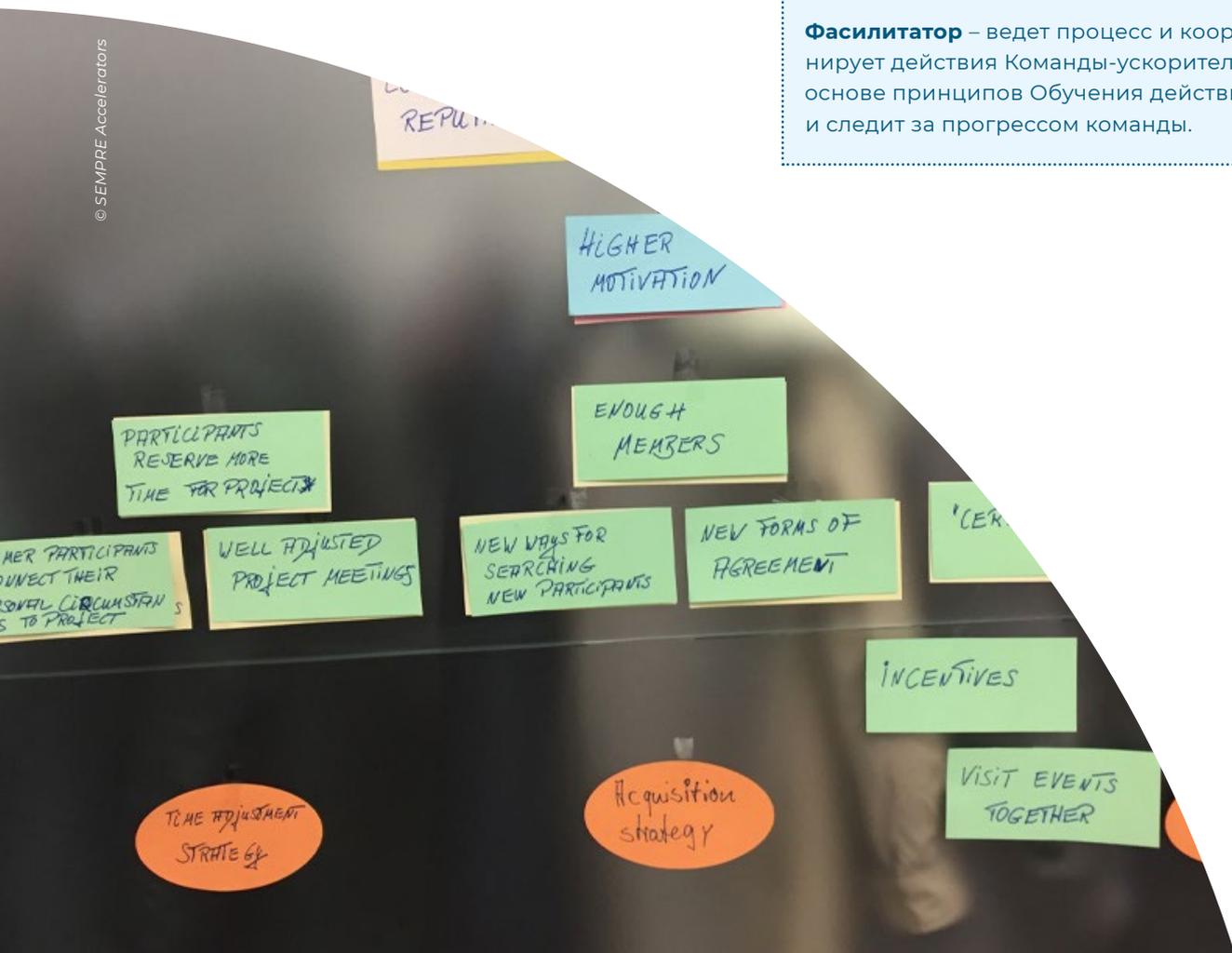
Микропроект: согласно SEMPRE, микропроект – это местная инициатива небольшого масштаба, направленная на улучшение условий жизни членов уязвимых целевых групп.

Команда-ускоритель: помогает Микропроектам расти и становиться устойчивыми, внедряя решения, соответствующие их потребностям и проблемам, и способствует превращению Микропроектов в социальные стартапы.

Команда-ускоритель - это среда для Обучения действием, в которой проблемы решаются совместно и с расширением возможностей участников, что позволяет уточнять цели Микропроекта.

Фасилитатор – ведет процесс и координирует действия Команды-ускорителя на основе принципов Обучения действием, и следит за прогрессом команды.

© SEMPRE Accelerators



ШАГ 4

Оцените результаты

Ваши сотрудники проделали большую работу по реализации пилотного проекта, а ваша организация приобрела новый опыт работы с получателями услуг. Теперь важно **оценить результаты** и сделать из них выводы, чтобы решить, хотите ли вы продолжать действовать и каким образом.

Существует масса вопросов, которые можно задать для оценки пилотного проекта. Но нужно учитывать, что время и мотивация ваших сотрудников и получателей услуг отвечать на вопросы ограничены. Поэтому нужно очень тщательно продумать, какова **цель проведения оценки** и что Вы хотите узнать. Постарайтесь сосредоточиться на наиболее важных вопросах и тщательно выбирать инструменты оценки, которые наилучшим образом подходят для Ваших целей и респондентов. В зависимости от того, насколько далеко ваша организация продвинулась в процессе вовлечения получателей, Вас

могут интересовать краткосрочные результаты первого пилотного проекта или же долгосрочные последствия изменения практики работы организации. Кроме того, есть много разных точек зрения, которые необходимо принять во внимание: расширение возможностей и вовлечение получателей услуг влияет не только на них самих, но и на ваш коллектив, Ваших коллег-руководителей и, в конечном итоге, на структуры вашей организации, а также на местное сообщество и внешние заинтересованные стороны. На деле, пилотный проект может быть очень положительно оценен получателями услуг и при этом довольно критически оцениваться сотрудниками – или наоборот.

На следующей схеме показаны **различные уровни оценки**, временная перспектива и примеры возможных критериев успешности. При помощи этой схемы Вы можете опреде-

Уровень оценки	Временные рамки		
	краткосрочные		долгосрочные
общество	<i>итоговая поддержка</i>		<i>легитимность демократия</i>
организация	<i>сотрудники</i>	<i>отношение руководство</i>	<i>принятие решений процессы структуры культура</i>
получатели услуг	<i>благополучие мотивация</i>	<i>самоуправление</i>	<i>удовлетворенность</i>
возможные инструменты	групповые интервью анкетирование (After Action Review, AAR)	семинары фокус-группы анализ эффективности затрат	разбор результатов

лить, какие результаты интересуют Вас больше всего, расставить приоритеты и спланировать проведение оценки. Мы рекомендуем вернуться к шагу 2.4 и свериться с критериями успешности, которые Вы определили до запуска пилотного проекта.

Существует множество **полезных инструментов** для оценки проекта и извлечения выводов для будущей работы, а инструменты, упомяну-

тые в схеме – это просто наши предложения. SEMPRE собрал некоторые инструменты и применил их в проекте. В Приложении мы перечисляем некоторые из инструментов, которые хорошо зарекомендовали себя на практике.

Прежде чем приступать к оценке результатов, опишите **цель этой оценки**. В противном случае у Вас может возникнуть соблазн собрать много бесполезной информации. Кроме того,



опрос получателей услуг или заинтересованных сторон, который не приводит к каким-либо видимым для них выводам, может вызвать у них разочарование и демотивировать в отношении дальнейшего участия.

Сюда же входит вопрос о том, **как сообщать о результатах**. С точки зрения расширения возможностей и участия, очевидным вариантом является презентация и обсуждение с заинтересованными сторонами и получателями услуг. Если оценка направлена на поддержку позитивных изменений, то **нужно ценить** как то, что получилось, так и то, что вышло не слишком хорошо. Всегда имеются веские причины для того, что произошло и что было разработано. Найдите то хорошее, что вы можете из этого извлечь. Для этого существуют методы, такие как

«позитивное исследование» (см. Приложение, Инструменты для Шага 4).

Признание – это основа для доверия и открытости. Если Вы верите, что получатели ваших услуг и заинтересованные стороны способны дать полезную обратную связь и тем самым поддержать ваши организационные изменения, то Вы также сможете и завоевать доверие получателей услуг и заинтересованных сторон. Позитивная оценка, с признанием заслуг получателей услуг и заинтересованных сторон, формирует основу для дальнейшего сотрудничества между Вами (как руководителями), сотрудниками, заинтересованными сторонами и получателями услуг, и доверительных отношений между Вами и вашими сотрудниками, сре-

«После всех сообщений от получателей и поставщиков социальных услуг мы пришли к выводу о крайней важности привлечения получателей услуг на всех этапах их планирования и предоставления. Следующим шагом может стать проект, в рамках которого получатели услуг примут участие в преподавании некоторых модулей обучения социальной работе, а также в деятельности поставщиков социальных услуг по планированию и предоставлению обслуживания. Совместное преподавание – это одна из моделей для будущих поставщиков услуг, дающая пример того, как они могут сотрудничать с получателями услуг (экспертами в силу опыта)».

Кати Туртиайнен, Университет г. Ювяскюля, Университетский консорциум им. Шюдениуса в Коккола, Финляндия



ди сотрудников, а также между сотрудниками и получателями услуг. Таким образом, вы сможете решать все более сложные задачи. Какой бы метод оценки Вы ни выбрали, при ее проведении Вам помогут следующие вопросы..

- **Каковы результаты оценки пилотного проекта?** Ваши сотрудники должны оценить результаты конкретного микропроекта во время проекта, желательно совместно с задействованными в нем получателями услуг. Есть несколько важных аспектов для оценки участия получателей услуг в работе вашей организации.
- **Как участие получателей услуг повлияло на вашу организацию?** Каким образом участие получателей услуг повлияло на процессы, структуры, ресурсы, сотрудничество и лидерство в вашей организации? Как оно повлияло на сотрудников? Как они оценивают результаты?
- **Что поменялось в вашей организации?** Какие изменения произошли с момента начала пилотного проекта до его завершения? Как Вы их оцениваете? Как добиться изменений, которые Вы оценивали бы положительно?
- **Каковы последствия за пределами вашей организации?** Как проект повлиял на вашу сеть сотрудничества? Что заинтересованные стороны думают о проекте и как они оцени-

вают результаты? Признало ли и оценило ли общество то, что вы сделали? Каково влияние на общество и на получателей услуг, которые не участвовали в конкретном пилотном проекте? Это означает, что вы можете оценить эффект отдельно на уровне конкретных людей, коллектива, организации, группы получателей услуг и общества.

- **Можете ли вы выделить краткосрочные и долгосрочные последствия?** Установить связь между проектом и результатами, появляющимися в течение длительного периода времени может быть непросто. Причинно-следственные связи в этом случае редко бывают однозначными. Воздействие зависит от различных факторов и условий (см. EPR 2012, с. 9).
- **Что привело к таким результатам?** Вы делали что-то иначе, чем раньше? Вы применили новые методы? Ваши сотрудники научились чему-то новому, и если да, то как? Привело ли обучение к каким-то дополнительным результатам? Получила ли ваша организация новые знания, которые что-то изменили?
- **Что вас удивило?** На шаге 2.4 мы предположили, что готовность удивляться при работе с получателями услуг также может быть ценным критерием успеха проекта. А вы наблюдали или испытали что-то, что вас удивило?

«Микропроект WIRkstatt – это больше, чем просто идея. Мы не просто хотим что-то менять, мы это делаем! Как и для многих других участников этого проекта, мой путь не был простым. Постоянная борьба за каждую мелочь отнимает много сил. Такой опыт формирует нашу жизнь! Когда другие получают мотивацию изменить что-то в своей жизни и снова увидеть свет в конце тоннеля благодаря работе в проекте WIRkstatt – это означает, что мы многого добились.»

Йенс Теде, участник “WIRkstatt” – микропроекта KDA Nordkirche (местной сети по расширению возможностей района Плён), Германия



«Мы с удивлением узнавали о жизни беженцев и соискателей убежища и о том, чего они ожидают от нас (понимания).»

Туула Лёф, социальный инструктор мигрантской службы, администрация г. Коккола, Финляндия



მარტვილი - მარტვილი - 46 MILLION KM
MARTVILI - MARTVILI - 46 MILLION KM

კიევი - თავისუფლების მოედანი
КИЇВ - МАЙДАН НЕЗАЛЕЖНОСТІ
1295 km

ბაქო - ქალწულის კოშკი
BAKI - MAIDEN TOWER - 697 KM

კეიპ ტაუნი - თეიბლ მაუნტინი
CAPE TOWN - TABLE MOUNTAIN - 8735 km

ისფაჰანი - იმამის მოედანი
ISFAHAN - IMAM'S SQUARE - 1325 KM

ШАГ 5

Налаживайте связи и не сбавляйте скорость

Природа новых идей такова, что они являются одновременно захватывающими и пугающими. Однако сохранить вдохновение – это настоящий вызов. Существует множество примеров, когда, несмотря на их преимущества, инновациям было сложно закрепиться. Но есть способы справиться с тревогами, которые приходят с новыми идеями, и сохранить динамику. Вот почему данная дорожная карта уделяет внимание не только созданию проектов по расширению возможностей, но и тому, как обеспечить их долгосрочность. Исходя из этого, в последней главе дорожной карты рассматривается ряд стратегий и примеров, которые помогут Вам и вашей организации продолжать внедрять инновации и укреплять ваши социальные услуги.

- **Прокладывайте маршрут вместе.**

Хотя большинство людей не ищут перемен, им определенно не нравится «подвергаться изменению». Расширяйте возможности своих сотрудников. Вовлекайте их в инновационный процесс с самого начала и поддерживайте их участие на протяжении всего пути. В конце концов, Вы стремитесь реализовать именно концепцию расширения возможностей.

- **Размышляйте о своей собственной роли.**

Для руководителя, поддержание единства коллектива и динамики в любом конкретном проекте является ключом к обеспечению надежного предоставления социальных услуг. Хорошей отправной точкой для размышле-

ний о роли руководства в социальных инновациях является книга Фредерика Лалу: «Открывая организации будущего» (“Reinventing Organisations” Laloux 2014).

- **Для начала, примите на себя ответственность за результат.**

Движение начинается с того, что руководители демонстрируют энтузиазм и уверенность в шансах проекта на успех. Будьте последовательны в выражении своей идеи.

- **Используйте взгляд со стороны.**

Наставники, часто отличающиеся наибольшей открытостью, являются отличным источником советов и непредвзятого мнения. Найдите нескольких человек, которым Вы доверите помощь в продвижении вашей организации вперед. Может быть, стоит собрать людей с разным опытом и квалификациями.

- **Учитесь.**

Обязательно изучите возможности для собственного обучения и развития. Не забудьте ознакомиться с ресурсами, доступными через сеть SEMPRE (www.sempre-project.eu).

- **Налаживайте контакты.**

Свяжите себя и свою организацию с лучшими в этой области. Существует активная сеть практиков, работающих в сфере расширения возможностей. Вы также можете подключиться к существующей сети SEMPRE или просто создать свою собственную сеть и начать двигаться, опираясь на собственные контакты и ресурсы.

«Мы создали доверительную атмосферу среди молодежи и работаем над новыми проектами, обсуждаем новые идеи и ищем решения, мы пытаемся реализовать совершенно новую идею на местном уровне, которая заключается в создании места для общения и поиска работы (обучения) для социально незащищенных слоев населения в Лиепа и окрестностях».

Сельга Скрастина, НКО “Save the Children”, активный участник Местной сети по расширению возможностей в Лиепа, Латвия.



- **Думайте на перспективу.**

Со временем, по мере того, как ваша организация будет достигать успехов на пути расширения возможностей, наступит момент, когда Вы должны будете подумать о масштабировании своих успехов. Смена масштаба – это критический сдвиг в вашей способности менять ситуацию, который повлияет и на саму организацию. Сначала пилотный проект, а затем планирование следующего шага. Так это работает.

Сначала люди могут спросить: зачем Вы это делаете? Позже они захотят знать: как Вы это сделали? Стойкость – это, вероятно, тот ответ, который больше, чем какой-либо другой подойдет в этой ситуации. Как сказал Эйнштейн: «Дело не в том, что я такой умный, просто я больше времени провожу над задачами».

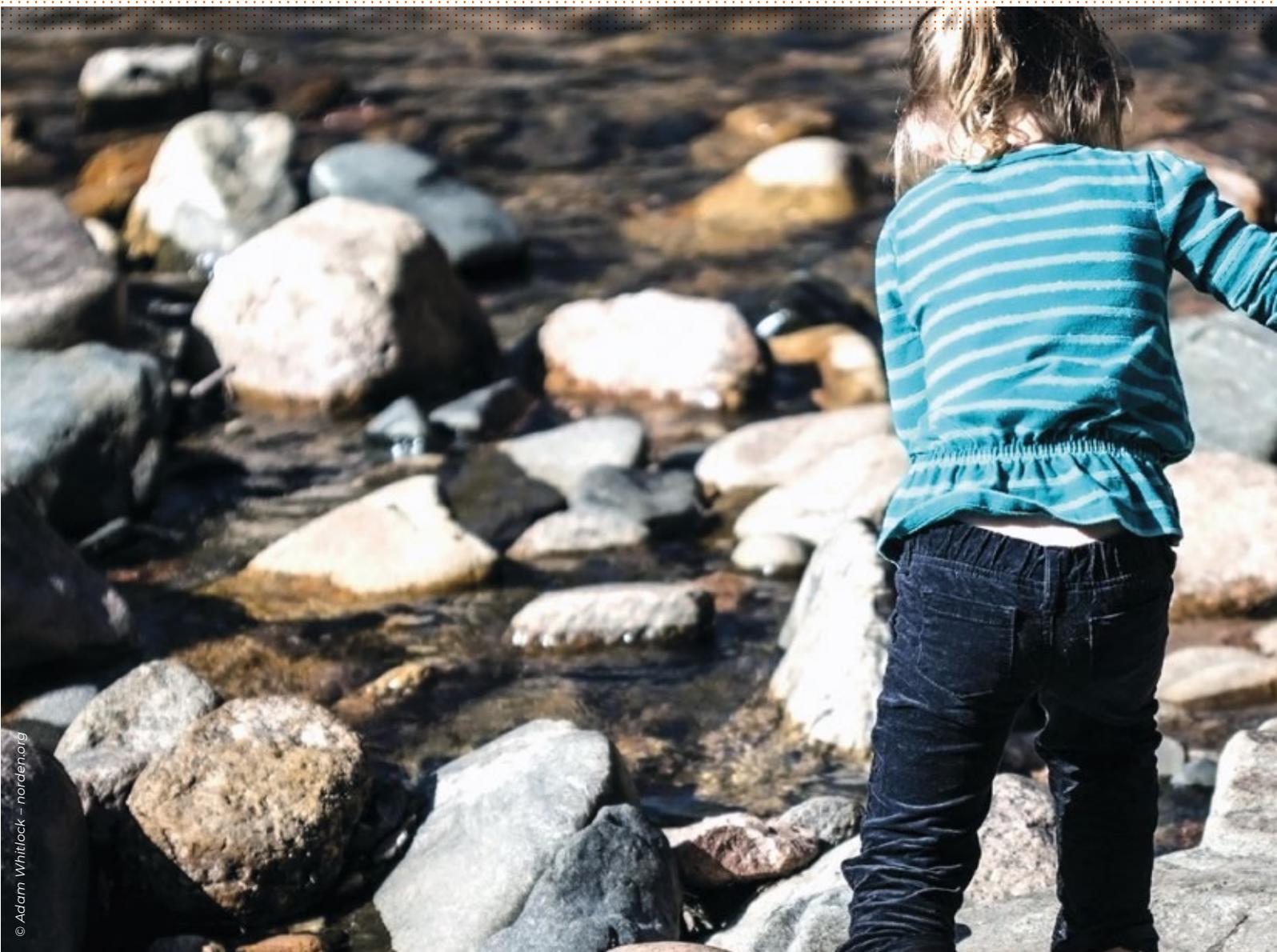
Итак, куда же мы двинемся теперь? **Начинайте собственные поиски!** Мы рассматриваем эту Организационную дорожную карту только как начало пути. Есть и другие полезные материа-

Для успешного начала можно воспользоваться следующим ресурсом:

- Структура PATRI для масштабирования социального воздействия «Пошаговое руководство для социальных предпринимателей и их консультантов по вопросам определения масштаба: от принятия первоначального решения до его реализации». (Tayabali 2014)

лы, подготовленные проектом SEMPRE, чтобы помочь вам пройти этот путь. Подробный обзор всех ресурсов можно найти в приложении, на сайте.

Желаем Вам всяческих успехов! Давайте оставаться на связи!





Мешки для фруктов,
изготовленные Швейным
кооперативом в Норботтене, Швеция

Приложение: Инструменты

В этом приложении Вы найдете описание ряда методик, которые могут быть полезны при внедрении расширения возможностей и участия получателей услуг.

Для Шага 2 (Запустите процесс и обсудите идею) мы разработали практический семинар, в который вошли несколько подробно описываемых здесь методологических заметок.

Еще ряд приемов и инструментов подробно описаны в Интернете и ориентированы на практическое применение, поэтому мы не стали давать их собственное описание. Мы даем короткие подсказки и ссылаемся на источники в интернете. Это касается, в частности, Шага 3 (Приступайте) и Шага 4 (Оцените результаты), но также отчасти и Шага 2.

Пособие SEMPRE по расширению возможностей (www.sempre-project.eu/handbook) не только содержит полезные инструменты для реализации проектов, ориентированных на получателей услуг, но и само по себе является полезным инструментом для организационного сопровождения процесса внедрения участия получателей услуг. То же можно сказать и о Ру-

ководстве SEMPRE по обучению расширению возможностей (www.sempre-project.eu/training).

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ШАГА 2: ЗАПУСТИТЕ ПРОЦЕСС И ОБСУДИТЕ ИДЕЮ ВОВЛЕЧЕНИЯ ПОЛУЧАТЕЛЕЙ УСЛУГ В СВОЕЙ КОМАНДЕ

- **Инструмент 2.1:** Семинар для коллектива
- **Инструмент 2.2:** Краткое пособие: как создать открытое обсуждение
- **Инструмент 2.3:** Градусник SEMPRE для измерения настроения
- **Инструмент 2.4:** Групповая работа I: Какие проблемы могут быть решены при помощи вовлечения получателей услуг?
- **Инструмент 2.5:** Групповая работа II: Проработка сценариев, включая шаблон
- **Инструмент 2.6:** Анализ заинтересованных сторон
- **Инструмент 2.7:** Звезда планирования для принятия решений
- **Инструмент 2.8:** Ссылки на инструменты на внешних ресурсах – Анализ силового поля, SWOT-анализ, Логико-структурный подход

ИНСТРУМЕНТ 2.1 СЕМИНАР ДЛЯ КОЛЛЕКТИВА

Требуемое время: 3-4 часа или больше

Участники/Получатели: сотрудники, социальные работники из вашей организации, заинтересованные стороны

Кто этим занимается: модератор направляет, сотрудники ведут работу

Материалы и условия: большое помещение, место для работы двух групп; ноутбук, проектор, флипчарт, минимум две пробковые доски, материалы для модерации, включая ручки, карточки, бумагу и т. п.

ЦЕЛИ ЭТОГО ИНСТРУМЕНТА

- получить согласие коллектива на реализацию (пилотного) проекта по вовлечению получателей услуг.
- обсудить основные аспекты подхода по расширению возможностей.
- собрать аргументы за и против вовлечения получателей услуг.
- проанализировать какие условия в организации будут содействовать, а какие мешать реализации этой задачи.
- сделать первые шаги по подготовке (пилотного) проекта..

ИНСТРУКЦИИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Приглашение к участию в семинаре:

Вы, как руководитель, приглашаете сотрудников к участию в семинаре. В приглашении указывается тема «Концепция расширения возможностей – внедрение участия получателей услуг», а также, при желании, объясняются причины, которыми Вы руководствуетесь, цели семинара и важность вовлечения получателей услуг. Вы сами решаете, будет ли участие добровольным или обязательным.

Подготовка семинара:

- Договоренности с модератором: если Вы собираетесь работать с собственным или приглашенным модератором, то необходимо заранее обговорить с ним цели, процессы и методы.
- Важно подготовиться самому. Какие аспекты подхода по расширению возможностей Вы хотите выделить особо? Как Вы обоснуете свой интерес к расширению возможностей? Почему Вы считаете, что расширение возможностей и участие получателей услуг актуальны для вашей организации? Каковы Ваши цели? Чего Вы ожидаете от своих сотрудников во время семинара и в дальнейшем? Какую стратегию убеждения сотрудников Вы будете использовать?
- При желании, можно прочесть фоновые материалы, такие как «Пособие SEMPRE по расширению возможностей», чтобы понять, что могут сделать ваши сотрудники, и «Руководство SEMPRE по обучению расширению возможностей», чтобы узнать, чему ваши сотрудники могут научиться и как организовать процесс обучения.

Инструкции для модератора семинара (руководитель, кто-то из сотрудников или приглашенный модератор):

- Создайте атмосферу доверия, чтобы получить правдивую обратную связь и обеспечить свободную дискуссию.
- Помните о планировании времени, структурируйте дискуссию, определите, когда и что нужно обсуждать на каком этапе семинара. Избегайте пустых разговоров.
- Постарайтесь понять, что волнует участников. Мотивируйте их выражать скептицизм по поводу расширения возможностей и вовлечения получателей услуг. Слушайте активно и задавайте конструктивные вопросы.
- Может показаться, что некоторые сотрудники против расширения возможностей и вовлечения получателей услуг. Но «сопротивление» часто связано с прошлым опытом и тем, как специалисты по социальной работе воспринимают самих себя. Постарайтесь понять причины. Не делайте суждений по поводу такого отношения.
- Мотивируйте участников (включая руководителей) к тому, чтобы переосмыслить свою позицию и отнестись к ней критически.

Проведение семинара

Этапы проведения семинара представлены в следующей таблице.

Дополнительные рекомендации по элементам семинара можно найти в Организационной дорожной карте, Шаг 2: (Запустите процесс и обсудите идею вовлечения получателей услуг в своей команде.)

Эту таблицу можно загрузить из Интернета и адаптировать под свои нужды: www.sempre-project.eu/roadmap/resources

Временные рамки даны ориентировочно. Сколько на самом деле потребуются времени зависит от уровня знаний и отношения к получателям услуг, их вовлечению в работу и расширению их возможностей, а также от того, насколько охотно коллектив будет участвовать в обсуждении.

СЕМИНАР ДЛЯ КОЛЛЕКТИВА (ПРЕДЛАГАЕМОЕ ВРЕМЯ – 3–4 ЧАСА)

Поделитесь идеей (25 мин.)	Обсудите суть и возможные последствия (60 мин.)	Подготовьтесь к реализации (90 мин.)	Решите, что будете делать (30 мин.)
<p>Зачем мы здесь собрались? (10 мин.)</p> <ul style="list-style-type: none"> Откуда взялась эта идея. Почему Вы считаете, что она актуальна для вашей организации. Чего Вы ждете от этого семинара: апробировать идею и понять, насколько она «рабочая». Из каких процессов будет состоять семинар. Вопросы? <p>Что такое расширение возможностей? (15 мин.)</p> <ul style="list-style-type: none"> Более подробное ознакомление с концепцией. Вопросы от участников для понимания концепции. 	<p>Как воспринимается идея? (15 мин.)</p> <ul style="list-style-type: none"> Какова первая реакция коллектива? Какой опыт по расширению возможностей и вовлечению получателей услуг имелся у вас в прошлом? <p>Какие проблемы можно попытаться решить при помощи вовлечения получателей услуг? (45 мин.)</p> <p>Совместный мозговой штурм: Определите проблемы для вашей организации (10 мин.). Детальное обсуждение в парах или малых группах (20 мин.):</p> <ul style="list-style-type: none"> Будет ли вовлечение получателей услуг мешать или помогать справиться с этими проблемами? К чему оно может привести? Стоит ли попытаться? <p>Представление результатов на всю аудиторию, выводы (15 мин.).</p>	<p>Сработает ли это?</p> <p><i>Работа в группах:</i> «Проиграйте» один или два возможных сценария. (45 мин.)</p> <ul style="list-style-type: none"> Каковы цели вовлечения получателей услуг? Какой уровень их участия является возможным и целесообразным? Каковы сильные и слабые стороны, возможности и угрозы? Как сделать так, чтобы это сработало? Следующие шаги. Что для этого потребуется? Что это будет означать для вашей работы? <p><i>Совместная работа</i> (45 мин.): Представьте и обсудите ваши выводы. Получится ли у нас? Взгляд с противоположной стороны: встаньте на место получателей ваших услуг и спросите себя, как на них влияли ваши предыдущие результаты.</p>	<p>Стоит ли продолжать? (20 мин.)</p> <ul style="list-style-type: none"> Если мы продолжим эту работу, на чем стоит сконцентрироваться? В какие сроки? Кто будет этим заниматься? Кого следует привлечь к участию и каким образом? Что требуется нам, как сотрудникам организации? Каковы критерии успешности (пилотного) проекта? <p>Подведение итогов и закрытие семинара. (10 мин.)</p>
<p>Методы: пленарная работа, презентация, вопросы на понимание.</p>	<p>Методы: пленарная работа, модерлируемое обсуждение, работа в группах</p>	<p>Методы: работа в группах, пленарная работа, модерлируемое обсуждение.</p>	<p>Методы: пленарная работа, модерлируемое обсуждение.</p>
<p>Полезные источники:</p> <ul style="list-style-type: none"> Пособие по расширению возможностей – общая информация по теме. Руководство по обучению расширению возможностей – идеи по работе с расширением возможностей и обучению действием. <p>Все эти источники доступны для скачивания: www.sempre-project.eu/results</p>	<p>Полезные источники:</p> <ul style="list-style-type: none"> Краткое пособие: как создать открытое обсуждение? (Инструмент 2.2) Градусник SEMPRES для измерения настроения. (Инструмент 2.3) Работа в группах I: Какие проблемы можно попытаться решить при помощи вовлечения получателей услуг? (Инструмент 2.4) Альтернатива для работы в группах I: Анализ силового поля. (Инструмент 2.8, внешняя ссылка) Инструменты из Пособия по расширению возможностей, помогающие выявить потребности и проблемы, такие как «Дерево проблем». (www.sempre-project.eu/handbook/resources) 	<p>Полезные источники:</p> <ul style="list-style-type: none"> Работа в группах II: проработка сценариев. (Инструмент 2.5). SWOT-анализ. (Инструмент 2.8, внешняя ссылка) Пособие по расширению возможностей – идеи по внедрению участия получателей услуг. (www.sempre-project.eu/handbook) Руководство по обучению расширению возможностей – идеи о том, чему стоит научиться для реализации расширения возможностей/вовлечения получателей услуг. (www.sempre-project.eu/training) 	<p>Полезные источники:</p> <ul style="list-style-type: none"> Анализ заинтересованных сторон. (Инструмент 2.6) Звезда планирования. (Инструмент 2.7)
<p>Документирование и оценка семинара (15 мин.)</p>			

ИНСТРУМЕНТ 2.2 КРАТКОЕ ПОСОБИЕ: КАК СОЗДАТЬ ОТКРЫТОЕ ОБСУЖДЕНИЕ

Требуемое время: ./.

Участники/Получатели: ./.

Кто этим занимается: руководитель/модератор

Материалы и условия: правила общения на бумаге формата А3 или на флипчарте

ЦЕЛИ ИНСТРУМЕНТА

- создать атмосферу доверия, позволяющую сотрудникам высказывать свое мнение и выражать отношение к данной теме.

ИНСТРУКЦИИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ИЛИ МОДЕРАТОРА

Приступая к семинару:

- будьте хорошо подготовлены и четко определитесь с тем, что Вы хотите донести до участников.
- не забывайте о правилах общения, если они имеются в вашей организации.
- договоритесь о правилах, если они не были установлены ранее, например:
 - не пользоваться мобильными телефонами во время семинара.
 - любой может высказываться, причем перебивать других нельзя.
 - слушать друг друга и относиться друг к другу с уважением.

При ведении обсуждений:

- Переспрашивайте, если Вы что-то не поняли или не уверены, что имелось в виду. Имеет смысл повторить сказанное своими словами, чтобы убедиться, что Вы все верно поняли («Насколько я Вас понял/поняла ...», «Я слышал/слышала, что ...»).
- Поощряйте участников к тому, чтобы задавать

вопросы, если они чего-то не понимают.

- Постарайтесь понять точку зрения другого человека. Расспрашивайте участников, чтобы получить от них больше информации («Расскажите подробнее...», «Что Вы имеете в виду, когда говорите ...?»).
- Давайте участникам возможность высказывать свою позицию.
- Мотивируйте участников к тому, чтобы делиться своими позициями и интересами (особенно самых тихих и молчаливых участников).
- Предоставляйте участникам время на то, чтобы молча подумать и развить свои идеи.
- Если Вы, как руководитель, модератор семинара, то высказывайте свои собственные пожелания и чувства, и поощряйте участников делать то же самое.
- Цените вклад участников.
- Предложите им рассмотреть противоположные точки зрения или другие взгляды. Цените противоположные или разные взгляды.
- Поощряйте их критически смотреть на вещи и выражать критику позитивно и конструктивно.
- Поощряйте их фантазировать о будущем и высказывать даже то, что еще не до конца продумано – только так и появляются идеи.
- Визуализируйте важные аргументы, общие и различные взгляды и решения.



ИНСТРУМЕНТ 2.3 ГРАДУСНИК SEMPRE ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ НАСТРОЕНИЯ

Требуемое время: 10–20 минут

Участники/Получатели: участники Семинара для коллектива

Кто этим занимается: руководитель/модератор

Материалы и условия: открытое пространство или большое помещение

ЦЕЛИ ЭТОГО ИНСТРУМЕНТА

- получить первоначальное представление о настроении и точках зрения участников Семинара для коллектива.

ИНСТРУКЦИИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ИЛИ МОДЕРАТОРА

В этом упражнении, ориентированном на ценности, участники могут обозначить свое мнение по определенным утверждениям, выбирая место вдоль воображаемой линии на полу. Конечно, можно составить и использовать свои собственные утверждения и заменить ими предложенные утверждения.

Вы, как руководитель или модератор, зачитываете утверждение перед группой. Затем участники занимают какую-то позицию в отношении этого утверждения, располагаясь вдоль воображаемой линии на полу. Концы этой линии представляют разные крайности, как в градуснике. Например, если один край означает «Я полностью согласен», то другой означает «Я категорически не согласен». Пространство между ними – это шкала между такими крайними точками зрения.

Выполнение упражнения «Градусник SEMPRE»:

Проинструктируйте участников. Напомните им, что здесь нет правильных или неправильных ответов – они должны отражать мнения участников. Это как моментальный снимок. Позиции не являются фиксированными.

Прочитайте утверждение и дайте участникам время, чтобы расположиться «по шкале градусника». Когда все будут готовы, попросите их об-

ратиться к ближайшему участнику и обсудить, почему они встали на эти места. Через несколько минут можно начать общее обсуждение и позволить желающим поделиться своими мыслями. Это нормально, если мнения будут меняться в процессе.

Предлагаемые утверждения:

- Все получатели услуг (независимо от национальности, религиозных убеждений, сексуальной ориентации, инвалидности, возраста, пола и гендерного самоопределения) обладают знаниями, которые важны для развития социальной службы.
- Участие получателей услуг всегда полезно.
- У меня нет сформировавшегося мнения относительно потребностей получателей услуг.
- У меня нет сформировавшегося мнения относительно способностей получателей услуг.
- Знание потребностей получателей услуг является частью моих профессиональных характеристик.
- В общении с получателями услуг я нахожусь в позиции власти.
- Если наша организация будет лучше понимать различия, связанные с идентичностью и уязвимостью, а также аспекты разделения властных позиций между нашей организацией и получателями услуг, мы сможем добиться большего равенства и расширения возможностей.
- Вовлечение получателей услуг – это вызов для нашей организации.
- Вовлечение получателей услуг меняет нашу организацию.

ИНСТРУМЕНТ 2.4 ГРУППОВАЯ РАБОТА I: КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ МОГУТ БЫТЬ РЕШЕНЫ ПРИ ПОМОЩИ ВОВЛЕЧЕНИЯ ПОЛУЧАТЕЛЕЙ УСЛУГ?

Требуемое время: 20–30 минут

Участники/Получатели: участники Семинара для коллектива

Кто этим занимается: модератор/руководитель направляет, сотрудники ведут работу

Материалы и условия: большое помещение, место для работы двух групп

ЦЕЛЬ ЭТОГО ИНСТРУМЕНТА

- определить практический смысл вовлечения получателей услуг для вашей организации.

ИНСТРУКЦИИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ИЛИ МОДЕРАТОРА

Ваша организация сталкивается с рядом проблем. Возможно, Вы упомянули некоторые из них в своем вступлении к семинару. Какой вклад может внести участие получателей услуг в решение этих проблем? Оно будет этому способствовать или препятствовать? Что можно сделать, чтобы оно производило позитивный эффект?

На выполнение этого задания отводится не так много времени. Это помогает участникам сосредоточиться на основных аспектах.

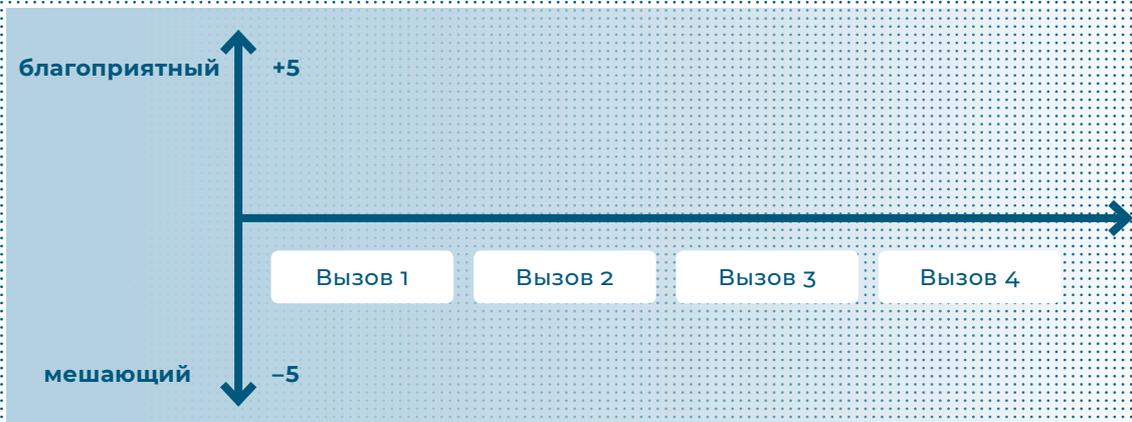
Инструкция для пленарной работы

Перечислите основные вызовы, которые стоят перед вашей организацией. Это могут быть внутренние или внешние вызовы. Подумайте о тенденциях в обществе или в сельской местности, требованиях заинтересованных сторон, изменениях в характеристиках услуг, изменениях, которые повлияли на получателей ваших услуг, нехватке специалистов, внутренних процессах или структурах и т. д.

Расставьте эти вызовы по приоритету в соответствии с критериями важности для вашей организации. Важность может означать, что этот вызов значительно способствует или сильно мешает достижению целей вашей организации. В зависимости от размера вашей команды, выберите от трех до пяти таких вызовов и продолжайте работу в группах, каждая из которых работает над одним или двумя вызовами.

Инструкции для группы/участников

- Обсудите, будет ли вовлечение получателей услуг мешать или способствовать успешному решению проблем. Оцените данный вызов по шкале от -5 (сильно мешает) до +5 (сильно способствует).
- Как можно снизить степень помех? Как можно повысить эффект содействия?
- Вернитесь к пленарной работе, представьте результаты обсуждения в группе всем участникам и внесите свою оценку по шкале в общий шаблон.
- Заключительный вопрос: стоит ли продолжать работу по вовлечению получателей услуг?





ИНСТРУМЕНТ 2.5 ГРУППОВАЯ РАБОТА II: ПРОРАБОТКА СЦЕНАРИЕВ

Требуемое время: не менее часа

Участники/Получатели: участники Семинара для коллектива

Кто этим занимается: модератор направляет, сотрудники ведут работу

Материалы и условия: больше помещение, место для работы двух групп, флипчарт, 2 пробковые доски, ручки, карточки, бумага и т.п.

Прочие ресурсы: инструмент по планированию на основе сценариев, www.mspguide.org/tool/scenario-planning

ЦЕЛЬ ЭТОГО ИНСТРУМЕНТА

- проработать следующие задачи с практической точки зрения:
 - выработать общее представление о будущем.
 - выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для внедрения участия получателей услуг.
 - понять, как можно сократить слабые стороны и угрозы, укрепить сильные стороны и усилить возможности.
 - разработать конкретные шаги по выполнению этих задач.

ПРИМЕЧАНИЕ: работа над сценариями обычно занимает от нескольких часов до нескольких дней. Здесь предложена самая краткая версия.

ИНСТРУКЦИИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ИЛИ МОДЕРАТОРА

- Объясните смысл проработки сценария. Сценарии помогают описывать ситуации, которые могут сложиться в будущем. Они исключают ведение обсуждения в чисто теоретическом плане, тесно привязывая обсуждение к нынешним и будущим условиям существования организации. При этом можно вывести гипотетические последствия и необходимые условия участия получателей услуг и описать важные решения, которые потребуются принять. Таким образом, можно выработать общее представление о том, как вовлечение получателей услуг может развиваться в долгосрочной перспективе.
- Опишите задачу.
Над задачей должна работать одна или две группы. От них требуется охарактеризовать:

- Выбранный ими сценарий (какая группа получателей услуг, как и в какой мере они будут вовлекаться в работу, какого эффекта планируется добиться, кто будет над этим работать ...).
- Внутренние и внешние условия, которые представляются важными для успеха (ресурсы, поддержка, обучение, согласие заинтересованных сторон, готовность получателей услуг, внешняя сеть, поддержка руководства, ...).
- Как работать с имеющимися сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами.
- Какие шаги нужно предпринять.
- Что это будет означать для текущей и будущей работы.
- Какие решения должны быть приняты (кем).

Чтобы описание сценария и рамочных условий было максимально конкретным, полезно будет представить его в настоящем времени, как если бы вовлечение получателей услуг уже внедрялось.

- Попросите коллектив активно участвовать в выполнении этого задания. Ведь Вы знаете, как можно мотивировать вашу команду!

Инструкции для группы/участников

У каждой группы будет примерно час на выполнение задания.

Участники могут воспользоваться шаблоном для работы со сценариями и должны зафиксировать результаты на одном или двух листах флипчарта. Результаты будут представлены на пленарном заседании. Другая группа может задавать

вопросы. После того, как обе группы представят свои результаты, коллектив должен обсудить выводы из этих результатов. Сработает

ли это? Что это означает для работы организации и коллектива? Что предстоит сделать?

Шаблон для работы со сценариями

В этом шаблоне возможные ответы предлагаются, чтобы стимулировать выработку идей.

СЦЕНАРИЙ: МЫ ПРИВЛЕКАЕМ ПОЛУЧАТЕЛЕЙ НАШИХ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ К РАЗРАБОТКЕ НОВОЙ СОЦИАЛЬНОЙ УСЛУГИ.

1. Выявленные проблемы

- Отсутствуют знания о расширении возможностей.
- Опыт по вовлечению получателей услуг пока отсутствует.
- Дефицит ресурсов (времени, финансов).
- Согласие заинтересованных сторон
- Неудачи – это риск для организации.
- Выявление получателей услуг.

2. Идеи по их решению

- › Почитайте литературу или «Пособие по расширению возможностей».
- › Внедряйте идеи на практике.
- › Выявляйте наилучшие практики.
- › Будьте готовы рисковать.
- › Подайте заявку на финансирование.
- › Поменяйте организацию рабочего процесса.
- › Начните с малого.
- › Проинформируйте заинтересованные стороны (наши цели, наилучшие практики, наши ожидания, полезный эффект).
- › Заручитесь поддержкой руководства и заинтересованных сторон.
- › Сети сотрудничества, связи с общественностью...

3. Шаги по реализации решений

- › Прочтите «Пособие по расширению возможностей»: определите временные интервалы.
- › Разработайте шаги по внедрению участия получателей услуг.
- › Сократите объем работы над другими задачами, чтобы увеличить потенциал для проекта по расширению возможностей.
- › Проведите анализ заинтересованных сторон (Инструмент 2.8), чтобы выявить убедительные для них аргументы.
- › Найдите получателей услуг, желающих участвовать лично и убеждать других/новых получателей услуг. Распространяйте информационные листки, например, через приемные врачей или консультационные центры.
- › Проведите оценку потребностей совместно с получателями услуг.

4. Что для этого нужно и что это будет означать для моей работы?

- › Время.
- › Управленческое решение о реализации проекта и сокращении другой рабочей нагрузки.
- › Поддержка коллег и/или освобождение от других задач.
- › Обучение.

Этот шаблон можно скачать по адресу: www.sempre-project.eu/roadmap/resources.

ИНСТРУМЕНТ 2.6 АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Требуемое время: 20 минут

Участники/Получатели: участники Семинара для коллектива

Кто этим занимается: модератор направляет, сотрудники ведут работу

Материалы и условия: шаблон (ссылка для загрузки: www.sempre-project.eu/roadmap/resources)

ЦЕЛИ ЭТОГО ИНСТРУМЕНТА

- выявить заинтересованные стороны в отношении вашей организации, таких как другие поставщики социальных услуг, государственные органы, неправительственные организации, предприятия, лица, формирующие общественное мнение, распространители знаний в муниципалитете или районе, где расположена ваша организация.
- проверить, можно ли их убедить и привлечь к участию в реализации вовлечения получателей услуг.
- понять, могут ли они предоставлять знания и опыт и помогать с распространением информации о проекте.
- наладить важные контакты на ранних этапах реализации проекта и создать прочные сети коммуникации и сотрудничества.

ИНСТРУКЦИИ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ

- Составьте список имен людей или организаций, которые могут быть важны для вашей организации и проекта «вовлечение пользователей услуг».
- Сформируйте две или три группы для дальнейшей работы, решите, какая группа будет работать с какими заинтересованными сторонами.
- Проанализируйте заинтересованные стороны на основе следующих вопросов:
 - Кратко охарактеризуйте организацию или человека (каковы их задачи? целевая группа? функции?).
 - Каковы их возможные интересы и цели в вашем проекте?
 - Какие ресурсы они могут привнести?
 - Какой может быть их роль в вашей сети?
 - Кто будет контактным лицом (от вас и от них)?
 - Прочие комментарии?

Пример (этот шаблон можно скачать по адресу: www.sempre-project.eu/roadmap/resources):

АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В ОТНОШЕНИИ (НАЗВАНИЕ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ) группа(ы) получателей услуг: *Укажите целевую(ые) группу(ы) получателей услуг вашей организации*

№.	Организация / Проект / Заинтересованная сторона	Описание	Цель/ предмет интереса	Какие ресурсы они могут привнести	Какой может быть их роль в МСРВ/РКГ	Контактное лицо/орган	Комментарий
Пример 1	Шведская служба занятости	Обеспечивает трудоустройство безработных	Сокращение безработицы (выплат по безработице)	Знание предпочтений получателей услуг и каналы связи с ними	Мобилизация получателей услуг	Для нас: региональный центр занятости; для получателя услуг: местный офис службы занятости	
Пример 2	Муниципалитет / администрация	самоочевидно	Снижение эксклюзивности и связанных с ней затрат	Изменение законодательной базы	Мобилизация получателей услуг	Обращение к мэру и в отдел по социальным вопросам	
Пример 3							
Пример X							

*МСРВ – местная сеть по расширению возможностей; РКГ – региональная координационная группа.

ИНСТРУМЕНТ 2.7 ЗВЕЗДА ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Требуемое время: не менее часа

Участники/Получатели: участники Семинара для коллектива

Кто этим занимается: модератор направляет, сотрудники ведут работу

Материалы и условия: место для работы двух групп, флипчарт, 2 пробковые доски, ручки, карточки, бумага и т.п.

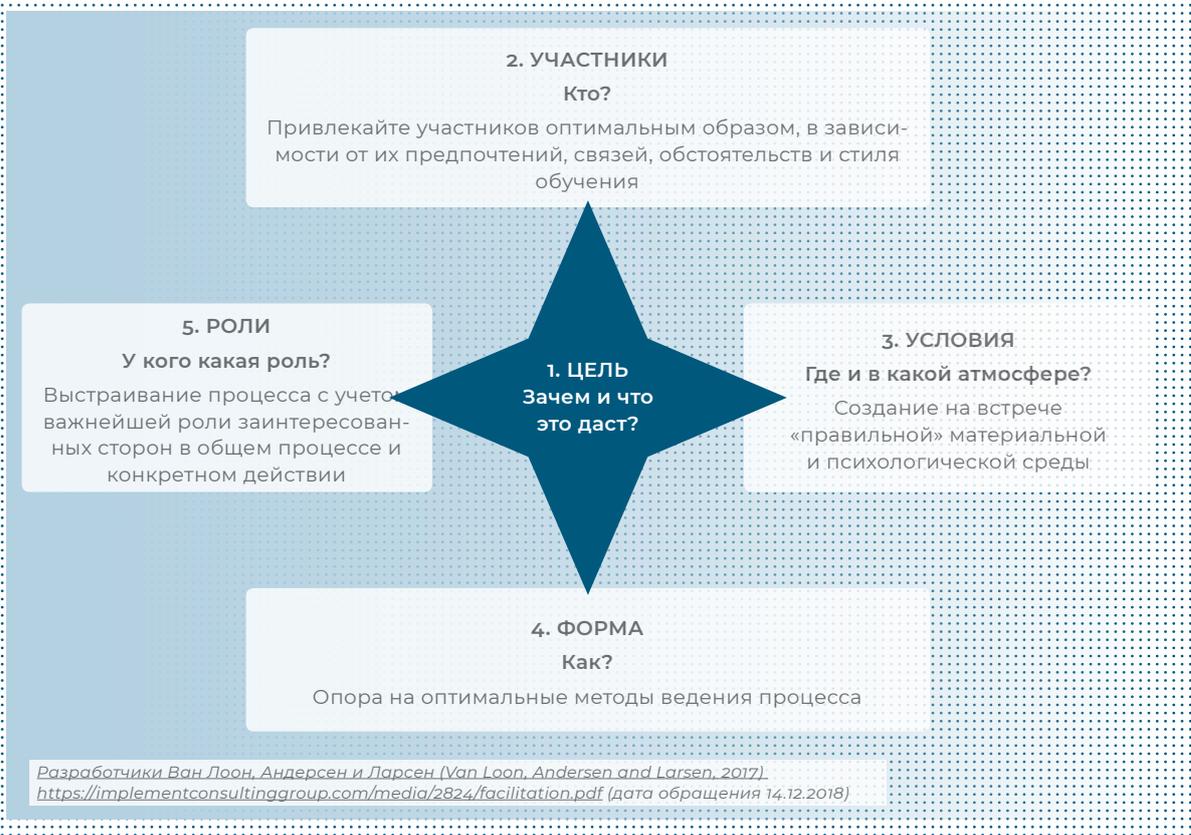
Ресурсы: • учебная модель Венгера; разработчики Звезды планирования:

- Лине Ларсен, Сесилье Ван Лоон, Хенрик Хурн Андерсен «Фасилитация – создание результатов посредством вовлечения участников», Дъеф Форлаг, Дания (Larsen, Line; Van Loon, Cecilie; Horn Andersen, Henrik, 2017, Facilitation – create results through involvement, Djøf Forlag, Denmark)
- Лине Ларсен, Сесилье Ван Лоон «Фасилитация: статья о вдохновении, инструментах и приемах создания более динамичных, личностных и профессиональных результатов в целенаправленно проектируемых групповых процессах» (Larsen, Line; Van Loohn, Cecilie (without year): Facilitation, An article of inspiration, tools and tips for how to create more dynamics, ownership and qualified results in group processes through intentional design.)
- <https://implementconsultinggroup.com/media/2824/facilitation.pdf> (дата обращения 25.09.2020)
- доп. информация: www.sempre-project.eu/training

ЦЕЛИ ЭТОГО ИНСТРУМЕНТА

- помочь Вам пройти первые шаги по планированию пилотного проекта.
- помочь Вам выстроить рамки пилотного проекта.
- заложить основы сценария пилотного проекта.

Звезда планирования





ИНСТРУКЦИИ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ЗВЕЗДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

1. Обдумайте цель создания пилотного проекта.

Возможные вопросы по цели проекта:

- Зачем мы планируем этот проект? Чему он будет способствовать?
- Какие результаты мы хотим получить от проекта?
- Как мы узнаем, что достигли поставленной цели?

2. Решите, кто должен участвовать в вашем проекте.

Возможные вопросы по выбору участников:

- Кто должен участвовать, чтобы обеспечить достижение цели?
- Что характеризует этих людей с точки зрения знаний, практики и отношений?
- Каковы могут быть предпочтения участников?

3. Решите, где реализовывать проект и какой физический контекст обеспечит наилучшие условия для проекта.

Возможные вопросы по планированию условий реализации:

- Как создать оптимальную обстановку для учебных модулей?

- Как морально и психологически подготовить участников к началу учебных модулей?
- Какие инструменты потребуются для обеспечения целей учебных модулей?

4. Определитесь с форматом проекта.

Возможные вопросы по планированию формата проекта:

- Какие методы могут помочь участникам достичь цели проекта?
- Как создать безопасную и динамичную среду для проекта, чтобы мотивировать активность его участников?
- Как обеспечить проведение разнообразного процесса в установленные сроки?

5. Определитесь с распределением ролей в проекте.

Возможные вопросы по распределению ролей:

- Кто обладает знаниями, которые нам нужны для проекта по вовлечению получателей услуг?
- Как привлечь нужных нам людей к реализации проекта?
- Кто может стать наилучшей принимающей стороной и фасилитатором?

После проработки этих вопросов вы будете готовы создать сценарий вашего проекта.

ИНСТРУМЕНТ 2.8 ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ НА ВНЕШНИХ РЕСУРСАХ

Название инструмента	Описание (взято из источников)	Особенности
Анализ силового поля	«Анализ силового поля разработан Куртом Льюином в 1940е годы. (...). Идея Анализа силового поля исходит из того, что ситуации складываются из равновесия между движущими силами перемен и силами, которые противостоят переменам (...). Чтобы произошло изменение, нужно чтобы усилились движущие силы или ослабли силы сопротивления.» (mindtools)	
	www.mindtools.com/pages/article/newTED_06.htm (вкл. видео) www.mspguide.org/tool/force-field-analysis	
SWOT-анализ	«SWOT-анализ – это известный инструмент стратегического планирования, позволяющий определять слабые и сильные стороны отдельных людей, групп или организаций, а также выявлять потенциальные возможности и угрозы. SWOT-анализ (...) может быть эффективным способом рассмотрения разрабатываемых участниками стратегий или оценки конкретной деятельности. Этот инструмент помогает участникам быть реалистичными относительно того, чего они могут достичь и на чем им следует сосредоточиться» (mspguide.org)	
	www.mspguide.org/tool/swot-analysis	
Логико-структурный подход (LFA)	«Логико-структурный подход (LFA) – это аналитический процесс и набор инструментов для поддержки целеориентированного планирования и управления проектами. Он предоставляет собой набор взаимосвязанных концепций, которые используются как часть итеративного процесса, чтобы помочь структурированному и систематическому анализу идеи проекта или программы.» (www.evropa.gov.rs)	Партнеры SEMPRE использовали первые три шага LFA: анализ контекста проекта, анализ заинтересованных сторон и анализ проблемы.
	www.evropa.gov.rs/evropa/showDocument.aspx?Type=Home&Id=525 (чрезвычайно подробное описание, 41 страница) https://sswm.info/planning-and-programming/decision-making/planning-community/logical-framework-approach (краткое описание)	



ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ШАГА 3: ПРИСТУПАЙТЕ: РЕАЛИЗУЙТЕ ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ И УПРАВЛЯЙТЕ ПРОЦЕССОМ

В проекте «SEMPRE-Ускорители» мы хотели испытать некоторые новые инструменты для совместного создания/совместной реализации услуг поставщиками и получателями социальных услуг. Мы опробовали два инструмента: «тень работника» и «завтрак от микропроекта». Идея «тени работника» состоит в том, что получатели услуг следуют за сотрудником поставщика социальных услуг в ходе его повседневной работы, обретая таким образом понимание и опыт, а поставщик социальных услуг начинает лучше понимать потребности и мысли получателя услуг. Этот инструмент применялся по отношению к целому ряду поставщиков социальных услуг и, судя по оценкам, участники микропроекта/получатели социальных услуг сочли этот опыт вдохновляющим и плодотворным для дальнейшего развития своего микропроекта.

Идея завтрака или обеда от микропроекта заключалась в том, чтобы поставщики и получатели социальных услуг встретились в неформальной обстановке и поделились своими идеями и опытом по расширению возможностей и совместному созданию услуг.

Другую полезную информацию и инструменты для запуска и управления процессом можно найти в двух других публикациях проекта SEMPRE.

- «Пособие по расширению возможностей», содержащее инструменты для реализации и проведения конкретного проекта по вовлечению получателей услуг (www.sempre-project.eu/handbook).
- «Руководство по обучению расширению возможностей», где описывается подход по обучению действием и предлагаются учебные модули. (www.sempre-project.eu/training).

УЗНАТЬ БОЛЬШЕ О ПОДДЕРЖИВАЮЩЕМ СТИЛЕ РУКОВОДСТВА МОЖНО ИЗ СЛЕДУЮЩИХ ИСТОЧНИКОВ:

FREDERIC LALOUX

- Reinventing Organisations: A Guide to Creating Organisations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness (English edition, publishing house: Nelson Parker, 2014)
Книга Фредерика Лалу «Открывая орга-

низации будущего» «написана для людей (учредителей организаций, руководителей, коучей и консультантов), которые ощущают, что что-то «не так» в том, как мы управляем организациями сегодня, и которые чувствуют, что нужно что-то совершенно другое... но пока не понимают, что это могло бы быть.» (www.reinventingorganisations.com)
Книга доступна на английском, немецком, шведском, польском, русском, датском и других языках.

- Reinventing Organisations: An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organisations (English, publishing house: Nelson Parker, 2016)

НА YOUTUBE:

- www.youtube.com/watch?v=GxGGkrtKZaA (7 мин.)
- www.youtube.com/watch?v=gcS04Bl2sbk (около 1:40 ч)

ORTRUN ZUBER-SKERRITT

- Action Leadership: Towards a Participatory Paradigm (Springer, Dordrecht, 2011)

ИНСТРУМЕНТ 3.1 ТЕНЬ РАБОТНИКА

Требуемое время: 1-3 дня.

Кто этим занимается: получатель социальных услуг и сотрудник поставщика социальных услуг.

Цель метода «тень работника» – дать представление о различных сторонах реального рабочего процесса. Получатели социальных услуг получают возможность приобщиться к рабочей нагрузке сотрудников и функционированию организации-поставщика социальных услуг. При этом, у поставщика социальных услуг должна появиться возможность поразмыслить о том, какую пользу они могли бы получить от получателей услуг с расширенными возможностями.

В зависимости от обстоятельств/структуры/организации вашей работы/самой организации решение о том, где появится «тень работника», может приниматься по-разному. Возможно, вы предложите группе получателей услуг следовать за одним из ваших сотрудников, и этим шансом воспользуется заинтересованный в этом получатель услуг. Если у вас больше возможностей и более крупная организация, вы можете представить свою организацию группе получателей услуг, с которыми вы работаете, и позволить им выбрать, чьей «тенью» они хотят побыть, и кто в этом будет участвовать. Возможно, «тенью» ваших работников смогут стать несколько получателей услуг, и большее число сотрудников сможет получить такой опыт. Подготовьте своих сотрудников к тому, чтобы они проявляли интерес к получателям социальных услуг и воспользовались этой возможностью, чтобы получить реальное представление о ситуации, в которой те находятся.

ИНСТРУМЕНТ 3.2 ЗАВТРАК ОТ МИКРОПРОЕКТА

Требуемое время: 1-2 часа.

Кто этим занимается: получатели социальных услуг и сотрудники поставщика социальных услуг.

Цель завтрака или обеда от микропроекта – создать возможность для преодоления разрыва между сотрудниками поставщика социальных услуг и получателями социальных услуг, имея в виду не только членов команды-ускорителя, но и более широкий круг сотрудников. Это мероприятие также дает возможность расширить участие получателей услуг и показать хорошие примеры поставщикам социальных услуг. Кроме того, такое мероприятие – это возможность установить неформальные контакты и создать сети сотрудничества для микропроектов.

Поставщик социальных услуг организует завтрак или обед на своей территории. Микропроект, совместно с поставщиком услуг, выбирает подходящий формат для представления себя и своих достижений. В идеале, следует подобрать какой-то интерактивный формат, который позволит участникам микропроекта и сотрудникам поставщика социальных услуг участвовать в диалоге и обсуждениях.

Почему это называется «завтрак или обед от микропроекта»? Собственно, идея состоит в том, чтобы создать достаточно неформальную обстановку, не как в классе. В такой непринужденной и неформальной обстановке, в которой есть время и пространство для разговоров, участникам микропроекта проще выступать перед людьми. Предлагая еду и кофе, можно создать уютную атмосферу!



ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ШАГА 4: ОЦЕНИТЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Дополнительные инструменты из внешних источников

Название инструмента	Описание из Интернета
Позитивное исследование	<p>«Позитивное исследование – это подход к организационным изменениям, который прежде всего фокусируется на сильных, а не на слабых сторонах, что отличает его от многих других подходов к оценке, которые сосредоточены на недостатках и проблемах.» (betterevaluation.org)</p> <p>www.betterevaluation.org/en/plan/approach/appreciative_inquiry https://appreciativeinquiry.champlain.edu</p>
Разбор результатов	<p>«Внутриорганизационное обучение требует постоянной оценки эффективности работы организации, изучения успехов и неудач, обеспечения процессов обучения для поддержания непрерывного совершенствования. Разбор результатов (AAR) – это простой способ проведения такой оценки. Он осуществляется путем сбора коллектива для открытого и честного обсуждения задачи, деятельности или проекта.</p> <p>Систематическое применение правильно проведенного разбора результатов по всей организации может способствовать осуществлению организационных изменений. Помимо того, что бессознательное обучение начинает подразумеваться по умолчанию, оно помогает укрепить доверие между членами коллектива и преодолеть страх перед ошибками. При правильном его применении, AAR может стать ключевым элементом внутренней системы обучения и мотивации. Существуют разные способы проведения AAR. Благодаря простоте этого инструмента, с процессом можно экспериментировать и искать пути, наилучшим образом подходящие для конкретной группы и элемента работы. Весь процесс должен быть максимально простым и легко запоминающимся. Однако суть AAR состоит в том, чтобы собрать вместе соответствующую группу для того, чтобы обдумать проект, деятельность, мероприятие или задачу и задать нужные простые вопросы.»</p> <p>www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/after_action_review</p>
Опрос на выходе	<p>«Опросы на выходе дают получателям услуг возможность высказать свое мнение о только что полученной услуге и оценить, насколько она смогла удовлетворить их потребности. Обычно они проводятся сотрудниками службы.»</p> <p>https://www.feantsa.org/download/participation_toolkit_english_fi-nal_2013-2-17759063145615739680.pdf page 21f.</p>
Фокус-группы	<p>«Фокус-группа – это метод исследования, который позволяет выяснить мнение специальным образом отобранной группы людей по определенной теме. Вопросы и конкретные пункты для обсуждения предлагаются в интерактивной групповой обстановке, причем членам группы предлагается высказываться свободно. В идеале, фокус-группа работает лучше всего, когда в нее входит минимум 4 и максимум 12 человек, а продолжительность составляет 1–2 часа.»</p> <p>https://www.feantsa.org/download/participation_toolkit_english_fi-nal_2013-2-17759063145615739680.pdf page 33f.</p>

ИНСТРУМЕНТЫ ИЗ ИНТЕРНЕТА

В Интернете можно найти ряд полезных собраний инструментов. Имеет смысл их посмотреть и попробовать применить один или несколько из этих инструментов..

- **The MSP Tool Guide:** Sixty tools to facilitate multi-stakeholder partnerships. (Гид по инструментам для многостороннего партнерства: 60 инструментов)
<http://edepot.wur.nl/409844> (Assessed on 25.09.2019)
<http://www.mspguide.org/tools-and-methods> (Assessed on 25.09.2019)

Brouwer, Herman; Brouwers, Jan (2017) The MSP Tool Guide: Sixty tools to facilitate multi-stakeholder partnerships. Companion to The MSP Guide. Wageningen University and Research, CDI

- **Reflection Methods.** Practical Guide for Trainers and Facilitators (Методы рефлексии. Практическое руководство для инструкторов и фасилитаторов)
http://www.mspguide.org/sites/default/files/tool/reflection_methods_january_2018_web_0.pdf (Assessed on 25.05.2019)

Gordijn, Femke with Ernstman, Natalia; Helder, Jan; Brouwer, Herman (2018) Reflection Methods. Practical Guide for Trainers and Facilitators, Wageningen Centre for Development Innovation (2018)

- **Participation Toolkit** (25 tools to help facilitate participation in your service, easy to use fact-sheets. (Инструменты для участия (25 инструментов, помогающих обеспечить расширенное участие в ваших услугах, удобные справочные материалы)
www.feantsa.org/en/toolkit/2013/10/19/participation-toolkit-get-a-different-resultget-people-participating?bcParent=27 (Дата обращения 25.09.2020)

FEANTSA Participation Working Group and GRUNDTVIG Participation Project (2013) Participation Toolkit. (Рабочая группа по участию FEANTSA и Проект по участию GRUNDTVIG) Доступно на каталонском, английском, французском, немецком, польском и испанском языках.



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)

Литература/ссылки

ШАГ 1 (ИЗУЧИТЕ КОНЦЕПЦИЮ РАСШИРЕНИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ)

BERESFORD, PETER (2016)

All Our Welfare: Towards Participatory Social Policy. Policy press, Bristol

COPUS, ANDREW ET AL. (2017)

Social innovation in local development: Lessons from the Nordic countries and Scotland. Nordregio Working Paper 2. Stockholm. Available at: <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1091846/FULLTEXT01.pdf> (Last retrieved: 25.01.2019).

LALOUX, FRÉDÉRIC (2015)

Reinventing Organisations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen, München

LALOUX, FRÉDÉRIC (2014)

Reinventing Organisations: A Guide to Creating Organisations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness, Nelson Parker

LENZ, ALBERT; STARK, WOLFGANG (2002):

Empowerment. Neue Perspektiven für psychosoziale Praxis und Organisation. DGVT, Tübingen

MORRISON, MIKE (2017)

Action Learning Sets, <https://rapidbi.com/action-learning-sets/> (Last retrieved: 25.01.2019).

PEDLER, MIKE; ABBOTT, CHRISTINE (2013)

Facilitating Action Learning: A Practitioner's Guide, Open University Press. Maidenhead

POHLMANN, MARKUS (2016)

Soziologie der Organisation: Eine Einführung. UTB, Stuttgart

REASON, PETER, MCARDLE, KATE LOUISE (2008)

Action Research and Organization Development, in: Cummings, Thomas G. Handbook of Organisation Development. SAGE, London Available at: <http://www.peterreason.eu/Papers/Action-Research&OrganizationDevelopment.pdf> (Last retrieved: 18.12.2018)

THEUNISSEN, GEORG (2009)

Empowerment und Inklusion behinderter Menschen. Eine Einführung in Heilpädagogik und Soziale Arbeit. 2nd edn. Lambertus, Freiburg

ZUBER-SKERRITT, ORTRUN (2002)

A model for designing action learning and action research programs: In *The Learning Organization*, Volume

9, Number 4, 2002, pp. 143–149

(The pdf is available on www.researchgate.net, Last retrieved 25.01.2019)

ВВЕДЕНИЕ, ШАГИ 2–5

BERESFORD, PETER (2013)

Beyond the usual suspects. A practical guide towards inclusive user involvement, *Shaping Our Lives Publications*, London www.shapingourlives.org.uk/documents/BTUSGUIDE.pdf (Last retrieved: 25.01.2019)

EUROPEAN PLATFORM FOR REHABILITATION (EPR) (2012)

Social Innovation – The role of social service providers, *analytical paper*, 2/2012 www.bruesseler-kreis.de/files/Dokumente/EPR/analytical_paper_2_2012.pdf (Last retrieved: 25.01.2019)

LARSEN, LINE; VAN LOOHN, CECILIE (without year)

Facilitation, An article of inspiration, tools and tips for how to create more dynamics, ownership and qualified results in group processes through intentional design. www.implementconsultinggroup.com/media/2824/facilitation.pdf (Last retrieved on 25.01.2019)

LINDBERG, MARLEN (2018)

Promoting and sustaining rural social innovation. *European Public & Social Innovation Review* 2(2): 30–41.

MEDAR, MARJU; PUHM, ELMENT (2010)

Achieving excellence in social service provision (Estonia) ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=8161&langId=en (Last retrieved: 25.01.2019)

STRASSBURGER, GABY/RIEGER, JUDITH (HG.) (2019)

Partizipation kompakt – Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. 2nd edn., Page 232f, Beltz Juventa, Weinheim/Basel www.partizipationspyramide.de (Last retrieved: 25.01.2019)

TAYABALI, RIZWAN (2014)

PATRI Framework for Scaling Social Impact, supported by Ashoka Globalizer, Published on Jul 9, 2014. <https://issuu.com/ashokachangemakers/docs/patri-framework> (Last retrieved on 25.01.2019)

WENGER, ETIENNE (2008)

Communities of Practice; Learning, Meaning, and Identity. Cambridge University Press, Cambridge

ZUBER-SKERRITT, ORTRUN (2011)

Action Leadership: Towards a Participatory Paradigm. Springer, Dordrecht

Вы хотели бы привлекать получателей ваших услуг к разработке новых или к дальнейшему развитию существующих продуктов? В этой дорожной карте содержится информация и предложения по тому, как поставщики социальных услуг могут встроить подход по расширению возможностей в работу своей организации и поддержать своих сотрудников при реализации пилотного проекта в духе партнерства. Эта дорожная карта основана на опыте трехлетней совместной работы над транснациональным проектом SEMPRE.

