



СоцЧейн

КАРТА ЛИДЕРОВ ИЗМЕНЕНИЙ
В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ



ФОНД
ДРУЗЬЯ



СКОЛКОВО
Московская школа управления
Центр управления
благополучием и филантропии



ЦСИО

“
Лидерам социальных изменений благодаря карте станет намного легче находить единомышленников и партнёров для обмена опытом и распространения эффективных решений. Очень хочется, чтобы карта стала полезной и журналистам, ведь она — просто кладёзь историй и отличный инструмент для разбавления бесконечного потока статей о проблемах с реальными примерами действенных решений этих самых проблем. И, конечно, тихонько мечтаем о том, чтобы благодаря анализу трудностей в гражданском секторе развивался сектор инфраструктурной поддержки общественных инициатив и лидеров социальных изменений.”



Ольга Широбокова,
«Зелёный паровоз»,
Ижевск

“
В исследованиях команды содержится новое понимание лидерства. Лидер как хаб, лидер как феномен сети, лидер как конструктор возможностей. И когда мы видим аналитику карт лидеров, мы видим, как по-другому конструируется реальность вокруг нас, и испытываем чувство оптимизма, что можем найти новые жизни.”



Александр Асмолов,
академик Российской
академии образования,
директор Федерального
института развития
образования (ФИРО)

“
Это исследование — сильный раздражитель. В нём масса инсайтов, незаметных с ходу мелочей и деталей. Таблицы полны намёков, а тексты — сообщений. Это исследование, скорее, ставит правильные вопросы, а не даёт ответы. Их, как обычно, предстоит искать самим. В собственной деятельности. По крошкам, которые собрали авторы текста.”



Владимир Вайнер,
директор Фонда развития
медиапроектов и социальных
программ Gladway,
Москва

“
На мой взгляд, ценность этого исследования в том, что оно дало возможность увидеть всё многообразие проявлений лидерства, понять, кто эти люди, что ими движет, к чему они стремятся. И, главное, как они взаимодействуют между собой. Созданная карта демонстрирует, как много в этой жизни зависит от нас самих, как важны взаимные связи, какие возможности это даёт. Я надеюсь, что знакомство с результатами исследования будет способствовать появлению новых лидеров, новых социальных связей, новых идей и новых возможностей для проявления активности и творчества.”



Марина Михайлова,
центр социальных
технологий «Гарант»,
Архангельск

Содержание

1	Введение	4
2	О лидерах	5
3	Зачем мы изучаем связи и сообщества	6
4	О методе	8
5	Что мы считаем изменениями	10
5.1	Уровень воздействия или теория изменений	10
5.2	Масштаб изменений	12
5.3	О роли государства	13
6	О чём нам поведали лидеры.	14
6.1	Мотивация	14
6.2	Вызовы, препятствия и потребности	16
6.3	Сравнение с Европой	20
6.4	Темы и подтемы	24
6.5	Отношение	26
6.6	Ресурсы, на которые опирается проект	26
6.7	Работа с людьми	27
7	Кто становится лидером изменений?	28
7.1	Возраст	28
7.2	Пол	29
7.3	Регионы.	30
7.4	ИТ/Онлайн	31
7.5	Роли лидеров	31
7.6	Социальное предпринимательство	32
7.7	Цели устойчивого развития	33
8	Анализ полученной сети	36
9	Заключение	39
10	Методические замечания.	41

Введение

Картирование может стать хорошим совместным «инфраструктурным» шагом и быть полезным не только самому сообществу лидеров, отразив его текущее состояние, но и нам самим для более эффективной работы и всем тем, кто осознанно вступает на путь БлагоТворения.

- Зачем нужны карты?
- Чтобы узнать местность*.

«Добродетель не останется в одиночестве. У неё обязательно найдутся соседи», — так две с половиной тысячи лет назад сказал Конфуций, и мы, собравшись вместе: ЦСИО «СОЛЬ», фонд «Друзья» и RVVZ, согласились с ним. Летом 2017 года было решено собрать на одну карту всех тех, кого другие узнают как лидеров социальных изменений. У компании «СОЛЬ» к тому моменту был вполне успешный опыт картирования лидеров. Весной 2017 года в московском Планетарии была представлена Карта лидеров инноваций в образовании. Картирование и представление результатов самой широкой аудитории показало, что там, где субъект/объект является неизвестным, непонятным и не имеющим чёткого определения во времени, следуя за народной молвой, можно — ниточка за ниточкой — увидеть яркую картину живой ткани исследуемого сообщества. Поскольку и деятельность фонда

«Друзья», и некоммерческие проекты Рубена Варданяна и Вероники Зонабенд, и проекты ЦСИО «СОЛЬ» в основе своей направлены на развитие инфраструктуры благотворительности и предпринимательства в социальной сфере, мы, собравшись вместе, быстро поняли, что картирование может стать хорошим совместным «инфраструктурным» шагом.

Оно может быть полезным не только самому сообществу лидеров, отразив его текущее состояние, но и нам самим — для более эффективной работы. И всем тем, кто осознанно вступает на путь БлагоТворения, основанного на живом понимании, как самоидентифицирует себя тот, кто решает социальные проблемы, как его определяют и понимают другие, и какие формы для своей деятельности он выбирает.

Работая совместно командами разных культур, преодолевая трудности, вызванные большим объёмом деятельности у каждого из членов партнёрства в отдельности, вдохновлённые людьми, которых мы встречали, мы создавали эту карту, открываясь и доверяя друг другу, сообществу и полученным результатам.



* Мы задали детям разных возрастов вопросы по разным темам нашего исследования и делимся их ответами в начале каждого раздела.

О лидерах

2

Следуя за рекомендациями и встречаясь с теми, кого называли лидерами изменений, мы спрашивали, на каком основании они будут давать свои рекомендации. Кто же они, лидеры изменений?

Три четверти лидеров говорили, что лидер — «это тот, кто действует». Яркие ораторы — это хорошо, но лидер определяется делами. Действием лидеры считают поэтапное осуществление своей деятельности, планомерную работу по изменению представления окружающих людей о проблеме и возможностях её решения, реальные достигнутые результаты.

Яркие ораторы — это хорошо, но лидер определяется делами

У каждого своё определение лидера изменений. Но в одном почти все едины: лидерство — это про деятельность, про реальные изменения.

27% респондентов ответили нам, что лидер — это тот, у кого есть социальный капитал. Участники называли тех, кого они знают, с кем был опыт взаимодействия или общения, кто на слуху. Это лидеры, которые умеют объединять людей, умеют строить партнёрства, объединяться для решения проблем; умеют использовать коммуникационные площадки как ресурс.

— Кто такие лидеры соц. изменений?

— Инопланетяне, посланные изменить мир!



«Кроме слов, нужно чтобы были какие-то результаты за спиной этого человека. Можно много говорить, но если ты сам на практике ничего не сделал, очень это странно... Во всяком случае, для меня это так. Я знаю, если человек что-то сам сделал, какие-то конкретные результаты получил, он может об этом говорить».

Ольга Панчихина,
Общественный фонд развития, Уфа

Не так давно на телеканале «Культура» в программе «Асмолов. Психология перемен. Лидеры изменений: укрощение хаоса*» Александр Григорьевич Асмолов говорил: «Сегодняшний лидер становится лидером, в первую очередь, для себя и катализатором для других. Идеи лидера, понимание собственной цели и смысла помогают увидеть цели и смыслы людям, находящимся рядом с ним». И действительно, участники исследования называли лидерами не только руководителей крупных некоммерческих организаций, но и всех активных людей, которые разворачивают возможности для других лидеров, меняют систему отношений в среде, которые своим примером демонстрируют изменения.



«Это мощные планеты, которые притягивают, которые отталкивают, вокруг которых создаётся Солнечная система. Там зарождается жизнь, там всё случается. И живёт».

Янина Урусова,
культурный центр «Без границ»,
Москва

20% участников отметили как необходимое качество — способность лидера видеть на несколько шагов вперёд. Лидеры обладают видением и миссией, это их внутренний ресурс для осуществления социальных изменений. Лидеры предпочитают осуществление системного изменения получению сиюминутной выгоды.



«Лидер... Мне кажется, это человек, который видит немножко дальше, чем завтра. И это человек, который готов что-то делать для достижения этого завтра и брать на себя ответственность за это...»

Марина Михайлова,
центр социальных технологий «Гарант»,
Архангельск

* https://tvkultura.ru/video/show/brand_id/62868/episode_id/1792491/video_id/1882432/

В рамках недавнего европейского исследования*, посвящённого вызовам лидеров социального сектора, была предпринята попытка ответить на вопрос — что такое лидерство в социальной сфере? Из ответов, полученных из 20 интервью с лидерами изменений в англоязычной Европе, сделан такой вывод. Лидер — это человек, который:

- поддерживает репутацию организации,
- обеспечивает соответствие этическим нормам,
- обеспечивает мотивацию людей,
- создаёт позитивную среду.

Мы видим, что в этих определениях делается акцент на этике и репутации, но отсутствует та составляющая, которую российские лидеры изменений отмечают как самую важную: результативность деятельности лидера. Из этого можно сделать вывод, что в Европе в целом выше уровень доверия к лидерам социальных изменений. В России же недоверие вызвано негативным опытом, связанным с несоответствием фактических результатов декларируемым.

— Чем важны связи между людьми?

— Связи важны тем, что если они положительные, то повышают процент любви и снижают риск войн. Допустим, на войне у тебя нет никаких связей, а тебя окружили... Капют!

3

Зачем мы изучаем связи и сообщества

Инновации — это основа развития. Инновации передаются через «слабые социальные связи», которые образуются (если сеть открытая) через приход новых членов. Уплотнение связей повышает уровень доверия в сообществе и в целом социальный капитал. Это ведёт к эффективности социальной и экономической деятельности.

Теория шести рукопожатий говорит об абсолютной связности мира, в котором мы живём. Через социальные связи мы передаём и получаем информацию и энергию. Человечество работает, как большая нейронная сеть. Некоторые связи — сильнее, особенно в сообществах, которые уже давно сформированы, некоторые — слабее. Как показывают исследования**, в сообществах с сильными связями инновации распространяются медленнее,

«Сектор должен научиться производить репутационный капитал или капитал доверия, в том числе расширяя партнёрства, результатом которых часто становятся новые вдохновляющие решения».

Влада Муравьёва,
программный директор
Общероссийского гражданского
форума, продюсер медиапроекта
«Потому что люди»,
Москва



* The Challenges of Leadership in the Third Sector, J. Hodges, B. Howieson / European Management Journal, Vol. 35 (2017)

** Сила слабых связей, М. Грановеттер, Экономическая социология. Т. 10. № 4. Сентябрь 2009

поскольку сильные связи не только передают информацию, но и формируют стереотипы и снижают мотивацию передавать новую информацию. Для того чтобы новые идеи и подходы принимались, мы должны доверять источнику, но он не должен быть из нашего круга («Нет пророка в своём отечестве»).

Таким образом, для распространения инноваций необходимо, с одной стороны, чтобы возникали новые связи (отношения в атмосфере доверия) с людьми из незнакомых сообществ, а с другой стороны, чтобы плотность связей в ближайшем окружении не становилась препятствием (привычным болотом). Это должно стать фокусом при организации мероприятий для лидеров изменений. Повышение доверия между игроками в социальной сфере является одной из наиболее частых потребностей лидеров изменений, с которыми нам удалось поговорить.

Повышение доверия между игроками в социальной сфере является одной из наиболее частых потребностей



«Нужно такое восприятие между игроками, что мы — полноценные партнёры, ответственные за результат и положение, качественно отрабатываем все точки контакта. Мы сообщество — мы не конкурируем внутри. Переход от представления конкуренции к обмену ресурсами».

Ксения Божок,
центр социальных технологий
«Добрый Хабаровск»

Усиление социальных связей необходимо также для горизонтального взаимодействия и появления новых совместных проектов. Судя по тому, что нам говорят лидеры изменений, горизонтальные связи в России пока недостаточно сильны для эффективной совместной деятельности. В условиях слабости горизонтальных связей повышается спрос на связи вертикальные, централизацию власти. Мы верим, что усиление горизонтальных связей снизит уровень патернализма, который многие лидеры изменений видят в корне проблем общества.

Горизонтальное взаимодействие влияет не только на общество (через совместные проекты), но и на самих участников взаимодействия. Действительно, опыт партнёрских проектов, как правило, непростой, помогает участникам совместной деятельности совер-

«Вся наша деятельность — про противостояние патернализму, озлобленности, повышение ценности человеческой жизни в обществе».

Митя Алешковский,
благотворительный фонд
«Нужна помощь», информационный портал «Такие дела»,
Москва



шенствовать свои «мягкие» навыки и выходить на новый уровень вертикального развития.

Картирование социальных связей в нём — это способ понять, на какой стадии находится сообщество и ка-

кие инструменты могут использоваться для уплотнения горизонтальных связей.

Социальные связи постоянно развиваются, изменяются. Разные люди, идеи, проекты пересекаются, формируя живую ткань общества. Невозможно определить заранее, какой именно рисунок появляется на этой ткани. Но в каждом сообществе есть люди, которые оказывают большое влияние на этот рисунок. Они связывают несвязанные элементы сообщества, задают повестку для дискуссий и даже подсказывают идеи новых совместных проектов. Мы, вслед за зарубежными коллегами и профессором практики Московской школы управления «Сколково» Павлом Лукшой, называем таких людей «ткачами» (weavers) и видим огромный потенциал в работе с этими людьми для усиления эффектов развития общества. Карта позволяет выявить лидеров, которые являются или могут стать «ткачами», чтобы объединять и поддерживать их.

Ещё один эффект, который возникает в результате картирования лидеров — это картирование существующих проектов. Знание о том, какие проекты существуют в разных сферах социальной деятельности, востребовано: это мы знаем из интервью. Оно нужно и тем, кто ищет лучшие практики, которыми можно было бы воспользоваться, и тем, кто планирует создать новый социальный проект и изучает успехи и ошибки предшественников. А также тем, кто предоставляет социальным проектам ресурсы (финансовые, информационные, административные...) и хочет иметь базу для сравнения проектов, например, с точки зрения социальной эффективности. Примером может служить Карта образовательных проектов ЦСИО «СОЛЬ».

О методе

Карта построена методом «снежного кома», который позволяет выявлять и глубоко исследовать сообщества благодаря своему «живому» характеру — от человека к человеку.

— Что такое «снежный ком»?

— Это какое-то напоминание из прошлого, которое катится за человеком.

«Кого вы можете порекомендовать как лидера изменений в социальной сфере?» — это ключевой вопрос, который мы задавали тем замечательным людям, с кем нам довелось пообщаться. И эти люди были не случайными, но также рекомендованными кем-то из лидеров изменений. Нет ни одного человека, который бы не был рекомендован кем-то другим на карте. Конечно, с кого-то мы должны были начать. И началом стали рекомендации, которые дала сборная команда нашего партнёрства: из ЦСИО «СОЛЬ», фонда «Друзья» и МШУ «Сколково». В начальном списке было 79 человек. Но не все они в итоге попали на карту. Если кто-то из них так и не получил рекомендацию одного из лидеров карты, он покидал её вместе с теми, кого он рекомендовал (если только они не получили других рекомендаций).

Этот метод формирования выборки называется в социологии методом «снежного кома». «Снежный ком» — это способ познакомиться с сообществом, которое сложно найти напрямую. Этот метод позволяет дотянуться до таких уголков сообщества, куда исследователь не сможет прийти обычными путями. Но в то же время «снежный ком» движется по своим законам, не всегда удобным для исследования. В какие-то стороны он почему-то не катится, зато в другие места возвращается с завидной регулярностью. Кто-то из лидеров давал одну-две рекомендации, а кто-то — 30. Это были субъективные и спонтанные рекомендации, наши подсказки не шли дальше вопросов: «Кого ещё вы можете порекомендовать? Может быть, из других областей, других регионов, других уровней в иерархии власти...»

Если говорить строго, «снежный ком» не обеспечивает репрезентативности выборки,

но позволяет расширить наше представление о сообществе. Если бы мы не остановили движение «снежного кома», то репрезентативность была бы обеспечена просто полнотой выборки, поскольку мы познакомились бы со всеми лидерами изменений. Но чтобы перейти к анализу данных, мы остановились на 333 интервью (1486 рекомендованных лидеров), что уже больше, чем любое из исследований такого рода, которые проводились раньше.

...метод позволяет дотянуться до таких уголков сообщества, куда исследователь не сможет прийти обычными путями

Для того, чтобы собрать информацию о лидере и проекте, мы проводили с лидером личное интервью,

которое длилось от полутора до двух или даже трёх часов. Это были не формальные интервью, а, скорее, беседы о целях и проблемах, о ценностях и социальном воздействии. Многие лидеры изменений говорили нам, что встречи были крайне полезны, потому что,

«Хорошие вопросы вы задаёте. Если расшифровывать будете, то пришлите потом мне расшифровку. Я кое-что открыл для себя, мне было бы важно к этому вернуться...»

Михаил Черемных,
директор Гуманитарного лицея,
Ижевск



«Я даже не знаю, кому были полезнее эти два часа — вам информация обо мне или мне ваша модель структурирования социальных эффектов».

Виктория Щёлкова,
лидер фонда Шипулина,
Екатеринбург



отвечая на сложные вопросы, респонденты лучше понимали, а иногда и переосмысливали свою деятельность. Помимо прочего, уже в рамках интервью возникали идеи новых горизонтальных связей и новых совместных проектов.

Эти интервью были очень полезны и для нашей команды, для тех, кто их проводил и изучал. Мы не только лично познакомимся с совершенно выдающимися вдохновляющими людьми. Мы также приобрели потрясающие многообразием примеры работы в социальном секторе, инструменты, бизнес-модели, методики и точки зрения.

За последние четыре года Ashoka, глобальная организация, занимающаяся выявлением лидеров изменений по всему миру, провела несколько исследований в странах Европы, используя метод «снежного кома». У нас есть возможность сравнить некоторые показатели этих исследований.

По количеству уникальных лидеров, рекомендованных в одном интервью, Россия находится примерно посередине.

Двухчасовое личное интервью — это не просто сбор информации, но взаимообогащающий опыт

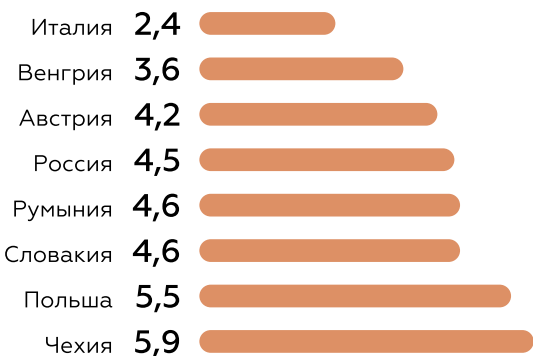
Карта лидеров изменений в социальной сфере — это 333 интервью с лидерами из 31 региона, это поездки в 20 городов и 45 скайп-конференций. Это 2924 рекомендации, в которых было рекомендовано 1486 уникальных лидеров из 118 населённых пунктов (65 регионов). Это 1459 социально-ориентированных проектов и организаций.

«Для меня каждое интервью было, как прочтение новой книги. Для меня каждый был герой! Мне потом хотелось рассказывать о герое всем, хотелось, чтобы весь мир узнал о нём. Было бы круто, если о каждом лидере сняли художественный фильм».



Екатерина Кудрявцева,
ЦСИО «СОЛЬ»,
Москва

ЛИДЕРОВ НА ОДНО ИНТЕРВЬЮ



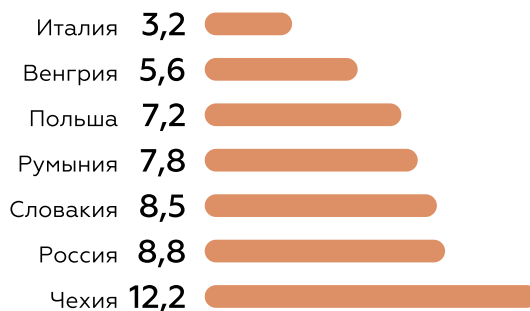
А вот по количеству рекомендаций, которые лидеры дают в ходе интервью, впереди всех Россия (8,8) и Чехия (12,2). Это значит, что здесь часто рекомендует одних и тех же людей. Среднее количество повторов в России и Чехии — около двух, а в Польше и Италии, например, — в полтора раза ниже. Чем дальше интервью от столиц, где живут все известные лидеры, тем меньше в нём повторов.

Зачастую нам называли не одного, а нескольких лидеров из одного проекта (организации). Наиболее богатые лидерами организации: Подари жизнь, Живые города, Гринпис, Рыбаков Фонд и Агентство стратегических инициатив, рекомендовано более 5 из их лидеров. На один проект в среднем приходится от 1,2 лидера в Италии до 1,4 в Словакии. Россия ровно посередине — на один проект у нас приходится 1,3 лидера.

ПОВТОРОВ



РЕКОМЕНДАЦИЙ НА ОДНО ИНТЕРВЬЮ



5

Что мы считаем изменениями

- Каким изменения нужны людям?
- Людям нужны глобальные изменения, чтобы не убить самих себя, не усугубить ситуацию в мире.

Говоря о лидерах изменений, можно договориться о том, что такое изменения. В этом понятии мы выделяем два аспекта. Первый — это уровень изменений или уровень воздействия. Второй — это масштаб изменений или системность воздействия. Остановимся на этих аспектах подробнее.

5.1 УРОВЕНЬ ВОЗДЕЙСТВИЯ ИЛИ ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Деятельность лидеров изменений нацелена, в конечном счёте, на позитивные изменения в жизни общества. Важно научиться быть внимательным к социальному воздействию проекта и управлять им.

Что касается уровня изменений, есть целая теория изменений, на которую, в частности, опираемся и мы в своей работе. Начиная каждый проект, мы пытаемся очень точно сформулировать, каких эффектов хотим достичь этим проектом, каких изменений.

Ведь для того, чтобы считать нашу миссию выполненной, недостаточно просто провести несколько мероприятий (это уровень 1).

Недостаточно собрать на эти мероприятия людей (2). Даже если этим людям всё понравилось, и они сказали, что мероприятие было очень интересным (3). Всё это — не изменения, а просто непосредственные результаты нашей деятельности.

Важно, чтобы благодаря нашей деятельности что-то изменилось. Как минимум — изменилось что-то в головах у людей. Чтобы люди поняли что-то, стали по-новому видеть вещи (уровень 4). Но и это ещё не конечная цель. Мы хотим, чтобы изменилось поведение людей (5). Чтобы они начали применять в жизни то, что узнали. Чтобы начали делать что-то иначе, не так, как раньше.

Следующий уровень воздействия — это изменения в жизни целевой группы (уровень 6). Мы хотим, чтобы люди стали более уверенными в себе, более счастливыми. Хотим, чтобы они нашли новую работу или больше зарабатывали, чтобы они обрели новых друзей или партнёров. Такие изменения мы называем эффектами.

И, наконец, самое важное изменение, которого мы хотим достичь нашей деятельностью, — это изменение жизни общества (уровень 7), то есть не только нашей целевой группы, но тех, кто её окружает. Например, если наш проект — это работа со сложными подростками, изменение их поведения призвано снизить уровень хаоса на уроках и повысить уровень успеваемости всего класса. Эта же деятель-



Фонд «Навстречу переменам» поддерживает и развивает профессиональные компетенции социальных предпринимателей с 2012 года. Благодаря участию в конкурсе фонда, социальные стартапы достигают устойчивого развития, которое выражается в измеряемом социальном эффекте, достижении финансовой устойчивости, потенциальной масштабируемости, и приводят к системным изменениям и росту числа счастливых детей в России. Руководитель фонда — Евгения Телицына.

7 Новая жизнь общества

Социальное
воздействие
(impact)

6 Новая жизнь целевой группы

Эффекты или
социальные
результаты
(outcomes)

5 Новое поведение целевой группы

4 Новые представления у целевой группы

3 Удовлетворенность целевой группы

Непосредственные
результаты
деятельности
(outputs)

2 Охват (участие целевой группы)

1 Произведённые действия

ность может привести к изменению ролевой модели в классе или даже во всей школе.

Теория изменений помогает структурировать свою деятельность, помогает сделать любые внешние коммуникации о проекте более конкретными и яркими.

Такой подход незаменим при создании отчётов проекта и годовых отчётов социально-ориентированных организаций.

Существует несколько стандартов отчётности, построенных на этой логике. Например, Стандарт социальной отчётности (Social Reporting Standard, SRS), который используется рядом фондов в Европе. Среди них: Ashoka Germany, BonVenture Management и Vodafone Foundation Germany. ЦСИО «СОЛЬ» перевёл стандарт на русский язык, чтобы этот инструмент был доступен и российским проектам и фондам. Документ доступен для скачивания на сайте www.s-ol.ru.

В России есть несколько фондов, которые опираются на анализ социальных эффектов при принятии решения о финансировании проектов, в частности, фонды «Навстречу переменам» и «Наше будущее». На нашей карте — руководители обоих фондов.

Когда мы говорим об изменениях, нам свойственно давать им оценку. Но очень важно учитывать, с какой точки зрения мы будем их оценивать. Одни и те же изменения будут оцениваться как положительные или отрица-

тельные в зависимости от того, кто оценивает. Так, например, воздействие проекта, развивающего осознанность у подростков, будет положительно оцениваться командой проекта, но может вызывать тревогу у учителей и родителей

и родителей этого подростка, которые почувствуют снижение своего авторитета.

В последние годы всё больше внимания уделяется измерению соци-

ального воздействия и управлению им. Измерение воздействия — это искусство, которое постепенно становится наукой. Измерение необходимо, в первую очередь, для того, чтобы увеличивать положительное воздействие проекта и снижать отрицательное.

Теория изменений помогает структурировать свою деятельность, помогает сделать любые внешние коммуникации о проекте более конкретными и яркими



Фонд региональных социальных программ «Наше будущее» создан в 2007 году для реализации долгосрочных социально значимых программ и проектов, в которых могут быть применимы принципы социального предпринимательства. Руководитель фонда — Наталья Зверева.

5.2 МАСШТАБ ИЗМЕНЕНИЙ

Изменения в социальной сфере касаются не только «конечных благополучателей», но, зачастую, и многих других. Лидеры изменений стремятся навсегда вылечить социальный недуг или хотя бы снизить его влияние на жизнь людей, что приводит к позитивным изменениям на уровне всего общества.

Мы классифицируем деятельность по масштабу воздействия следующим образом.

1. Социально полезная деятельность: работа непосредственно с благополучателями. Это деятельность активистов на местах, которая не ставит целью создание сети или другого масштабирования.



ГОЛУБИНО
ЛЕСНОЙ ОТЕЛЬ

Пример такой деятельности мы находим в работе лесного отеля «Голубино», который даёт возможность познакомиться с удивительными ландшафтами северной тайги и жизнью старинных деревень, до сих пор сохранивших традиционный уклад жизни. Лидер проекта — Анна Клепиковская.

2. Много социально полезной деятельности: работа с большим количеством благополучателей, выстраивание сети. Примеры: благотворительная деятельность фондов или создание образовательной франшизы, многие социально-предпринимательские проекты.

— Что такое социальное воздействие?

— Социальное воздействие — воздействие на общество с помощью заметок и статей в социальных сетях.



Пример сетевого проекта — «Том Соуер Фест», это фестиваль волонтеров, которые своими силами ремонтируют исторические дома. Он позволяет привлечь внимание на ценность исторической среды и объединить городских активистов в деятельное сообщество. На сентябрь 2018 года «Том Соуер Фест» прошёл уже в 21 городе. Лидер проекта — Андрей Кочетков.

...масштабирование
осуществляется не столько
через прямые результаты
деятельности, сколько
через косвенные эффекты

**Том
Соуер
Фест**

3. Системная работа: создание инфраструктуры, изменение законодательства, масштабные изменения. Примеры: системные инициативы лидеров ресурсных центров, деятельность крупных фондов.

**Агентство
Социальной
Информации**



Пример инфраструктурного проекта — Агентство социальной информации, лидером которого является Елена Тополева-Солдунова. АСИ — это российское информационное агентство, созданное в 1994 году и специализирующееся на освещении социально ответственной деятельности граждан.

4. Изменение парадигмы: изменение отношения людей к определённой теме, изменение социальной нормы. Примеры: изменение отношения общества к «бытовой» благотворительности (крупнейшие фонды), изменений отношения общества и чиновников к жизни безнадежных больных (Нюта Федермессер — фонд «Вера»).

фонд помощи
хосписам

Вера



Нюта Федермессер, основатель благотворительного фонда помощи хосписам «Вера», стремится изменить отношение к безнадежно больным пациентам и к смерти. Она добивается этого активной деятельностью через все возможные каналы. Фонд «Вера» сегодня поддерживает уже более 30 хосписов в Москве и других регионах России, помогает семьям с неизлечимо больными детьми, строит «Дом с маяком» — первый в Москве хоспис для детей; обучает персонал хосписов, информирует общество о целях и задачах хосписной помощи, способствует изменениям в законодательстве, направленным на защиту прав неизлечимо больных пациентов.



GREENPEACE

Григорий Куксин, руководитель противопожарного отдела «Гринпис» России. Благодаря его активности вносятся изменения в учебники, внедряются актуальные подходы к преподаванию уроков гражданской обороны в школе, через СМИ и работу активистов распространяется информация о правилах, следуя которым можно избежать большей части лесных пожаров.

Начиная с третьего уровня («системные изменения») масштабирование осуществляется не столько через прямые результаты деятельности, сколько через косвенные эффекты. На том уровне уже недостаточно расширять организацию и её деятельность, поскольку увеличение объёмов требует линейного увеличения ресурсов. Нелинейное масштаби-

рование возможно через передачу знаний широкому кругу людей, через копирование модели другими лидерами. В этом случае используются незадействованные ресурсы и отсутствует необходимость создания громоздких иерархических систем управления.



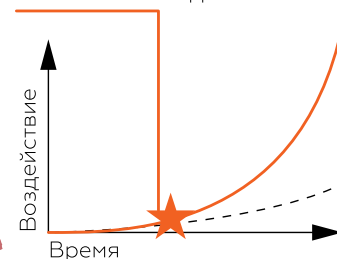
COCCOBELLO

Сделано в России

При помощи своего проекта Cocco Bello Honey Гузель Санжапова не только спасла отцовскую пасеку, но и показала всем активным людям, как можно и нужно менять отношение людей к своему родному месту и к своему делу. Гузель часто появляется в СМИ, она — самый, пожалуй, известный социальный предприниматель в России, вдохновляющий своим примером других. Это один из примеров косвенного воздействия.

Значительное усиление уровня воздействия происходит, когда лидер проекта принимает косвенное воздействие

Осознание ценности косвенного воздействия



5.3 О РОЛИ ГОСУДАРСТВА

Говоря о масштабировании социальных эффектов, важно сказать о роли государства.

В Советском Союзе решение социальных проблем населения было прерогативой государства. Низовые инициативы выявлялись, отбирались, поддерживались и развивались. Если это представлялось целесообразным, инициативы снизу масштабировались на уровень страны. Вся эта работа осуществлялась бюджетными организациями. Сегодня государство ищет новые формы реализации социальной политики в масштабе всей страны, например, через гранты или государственно-частное партнёрство.

Между государством и некоммерческим сектором, работающим на местном уровне, должна существовать инфраструктурная прослойка (фонды, акселераторы, центры компетенций), которая поддерживает и развивает низовые инициативы. Эта инфраструктура у нас пока только зарождается, причём во многом по инициативе государства или напрямую в рамках государственных структур (Фонд президентских грантов, Фонд поддержки социальных проектов, Центры инноваций социальной сферы).

Столь активное участие государства естественно в нашей культуре, но государственное управление налагает свои ограничения. Если государство поддерживает большое количество проектов, непосредственно оказывающих социальные услуги, то оно же вынуждено создавать стандарты, контролировать качество услуг и управлять процессом оказания услуг. А это требует больших денег. Поддержка проектов инфраструктурного уровня позволила бы снизить бюджетные затраты на эти процессы.

Мы слышим от лидеров изменений, что государство делает акцент на программах прямой работы с населением, инфраструктурным проектам сложно получить поддержку

...инфраструктурным проектам сложно получить поддержку

В итоге поддержка частных инфраструктурных инициатив остаётся исключительно делом филантропов. Мы ожидаем, что существующие инфраструктурные игроки в социальной сфере будут быстро развиваться и будут появляться новые. Развитие рыночных механизмов регулирования рынка необходимо для профессионализации социального сектора и повышения его эффективности.

6

О чём нам поведали лидеры

— Что такое тег?

— Выражение огромного количества слов одним или двумя словами.

Чтобы разобраться в смысле, мы помечали каждое интервью специальными метками, «тегами», содержащими смысл сказанного в едином для всех формате. Теги по сути — это краткие фразы, передающие смысл, повторяющийся в нескольких интервью. Чтобы избежать излишнего обобщения и сохранять точность и близость к содержанию высказываний лидеров, мы создавали теги второго, а иногда и третьего уровня детализации.

Всего нам пришлось создать 827 тегов, чтобы отразить многообразие смыслов, которые закладывали лидеры в свои ответы. Всего было проставлено более 8000 тегов. Тегирование позволило не просто услышать мнение отдельных лидеров, но и сделать количественный анализ их ответов на открытые вопросы. Например, мы смогли понять, что мотивирует лидеров и что больше всего мешает сегодня развивать проекты.

Общие смыслы становятся базисом, опираясь на который, можно выстраивать коммуникации в сообществе и совместную деятельность

6.1 МОТИВАЦИЯ

Лидерами движет чувство сопереживания и заботы о среде, в которой они живут.

Один из самых первых вопросов в нашем интервью касался мотивации. Действительно, что движет этими людьми? Зачем они тратят своё время (зачастую без всякого вознаграждения) на то, чтобы изменить чьи-то жизни?

А. Г. Асмолов использовал для определения лидерства слова Гиллея: «Если не я для себя, то кто для меня? Но если я только для себя, то зачем я? И если не я, то кто? И если не теперь, то когда?».

Мы задавали открытые вопросы, и почти у каждого нашлось сразу несколько ответов на эти вопросы.

Как показали интервью, у социальной активности есть два основных драйвера: это эмпатия (лидер воспринимает проблему, как свою собственную) и внимание к среде, в которой лидер живёт.

А вот заработок, что характерно, оказался последним по популярности мотивом рекомендованных лидеров.

Большинство лидеров занимаются социальной деятельностью просто потому, что не могут иначе: они воспринимают проблему как свою собственную, не могут пройти мимо, потому что знают, что могут что-то поменять. А значит, должны. Это внутренний императив. Они формулируют это по-разному: «Не могу не действовать» или «Я верю, что могу поменять ситуацию, поэтому я должен это делать».

Многие сами столкнулись с проблемой, и именно это послужило началом их служения.

Альфия Галиуллина сама столкнулась с уходом за пожилым человеком в семье, но знала, как многим людям «серебряного возраста» нужен уход, внимание и хоть какая-то работа, чтобы получить прибавку к пенсии.

Альфия смогла создать сеть ухода за пожилыми в столице и городах Башкортостана, в которой пенсионеры помоложе (60-70) и с хорошим здоровьем ухаживают за пенсионерами, которые уже не могут о себе позаботиться (75+).



ЗАЧЕМ ВЫ ЗАНИМАЕТЕСЬ ЭТОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ?



ВОСПРИНИМАЮ ПРОБЛЕМУ КАК СОБСТВЕННУЮ



ВАЖНА СРЕДА, В КОТОРОЙ Я ЖИВУ



Просто в этом — смысл жизни



«Когда я поняла, что нашла “волшебную палочку” (способ реабилитации тяжелобольного сына. — Примеч. ред.), я просто не смогла удержаться, хотя и не планировала заниматься какой-то такой деятельностью. Как говорит муж: “Моя жена не умеет останавливаться”, поэтому я хотела, чтобы наш сын Женя мог заниматься лыжами. А теперь такую возможность имеют дети из 32 регионов РФ...»

Наталья Белоголовцева,
проект «Лыжи мечты»,
Москва

Часть лидеров мотивированы своим интересом к сектору — профессиональным, социальным или материальным. Есть и такие, кто осознал социальную деятельность, как свою миссию, свой путь, и последовательно идут этим путём.



«Просто в этом — смысл жизни. Каждый вечер я засыпаю и знаю, что не просто так живу».

Александр Соболев,
фонд «Оберег», Иркутск

Для подавляющего большинства также важна среда, в которой они живут: менталитет людей, которые их окружают, качество жизни населения.



«Это моя тема. Была дилемма — уехать или улучшить среду здесь. Я не верю, что могу переделать большой мир, но можно сформировать среду вокруг себя, сообщество интересных людей. Подобная деятельность (поддержка и развитие социальных проектов) позволяет мне формировать круг людей и поддерживать интересные и важные для меня темы. Такой личный смысл — в улучшении пространства вокруг себя».

Алексей Глазырин,
проекты в сфере культуры,
образования и современного искусства,
Екатеринбург

6.2 ВЫЗОВЫ, ПРЕПЯТСТВИЯ И ПОТРЕБНОСТИ

Важнейший вызов, стоящий перед лидерами изменений — это развитие их проекта. Основным препятствием на этом пути многие видят взаимодействие с государственным сектором. При этом то, что насущные потребности связаны с развитием гражданского самосознания общества и профессионализацией сектора, говорит о конструктивном настроении в секторе.

Значительная часть интервью была посвящена обсуждению вызовов, препятствий и потребностей лидеров.

Мы задавали три вопроса:

1. Какие вызовы (цели) наиболее важны?
2. Что мешает на пути к этим целям?
3. Что могло бы помочь, чего не хватает?

Причём мы просили дать ответы на эти вопросы на трёх уровнях: А) для лидера лично, Б) для его проекта и В) для системы/среды, в которой действует проект. Таким образом,

мы получали таблицу 3x3 с девятью ответами. Проставляя теги на эти ответы, мы следили за тем, чтобы правильно отразить смысл сказанного, а не форму. То есть, если, отвечая на вопрос про препятствия, лидер формулировал потребность, мы тегировали этот ответ, как потребность.

Для удобства теги были сгруппированы по смыслу. Получилось дерево тегов, где на первом уровне находятся самые общие теги, на втором — их детализация, на третьем — самые подробные детали. Ниже представлены теги первого и второго уровней, получившие 20 и более упоминаний с указанием процента лидеров, которые так говорили. Процент в скобках отражает долю лидеров, чьи интервью были отмечены тегом, здесь 100% — это общее количество лидеров, получивших не менее одного тега в любой группе.

Таким образом, лидеры видят перед собой, в первую очередь, вызовы, связанные с проектом (76% лидеров), с развитием сектора (51%) и повышением его профессионализации (33%).



Impact Hub Moscow объединяет ответственных предпринимателей, экспертов из бизнеса, некоммерческого сектора и университетов на локальном и международном уровне. Наиболее рекомендованный лидер — Анастасия Гулявина.

Среди проектов, которые занимаются развитием проектов, можно выделить акселераторы, помогающие выйти на новый уровень. Примером такого проекта является Philtech — акселератор для социальных технологических стартапов.



Philtech-акселератор — один из инструментов Philtech Initiative Рыбаков Фонда, открытой глобальной инициативы, направленной на максимизацию общественного блага с помощью цифровых технологий. Лидер Philtech Initiative — Алёна Светушкова.

Есть несколько инфраструктурных игроков, занимающихся повышением профессионализации сектора, например, фонд «Друзья» и компания PHILIN.



ФОНД
ДРУЗЬЯ

Фонд «Друзья», созданный в 2015 году, поддерживает благотворительные фонды, подбирая и предоставляя им профессиональных управленцев, что позволяет фондам за короткий срок показывать качественные изменения своей работы по всем направлениям деятельности. Наиболее рекомендованный лидер проекта — Гор Нахапетян.



ИНФРАСТРУКТУРА
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ



PHILIN предлагает НКО комплексную поддержку в области бухгалтерского учёта и отчётности, кадрового, финансового и информационного управления и других. Наиболее рекомендованный лидер проекта — Рубен Варданян.

Наиболее часто упоминаемое препятствие — взаимодействие с государством: 43% лидеров в той или иной форме это отмечали. Основные претензии в том, что государство создаёт административные барьеры для сектора, а собственные функции, в том числе функцию поддержки НКО, выполняет неэффективно.

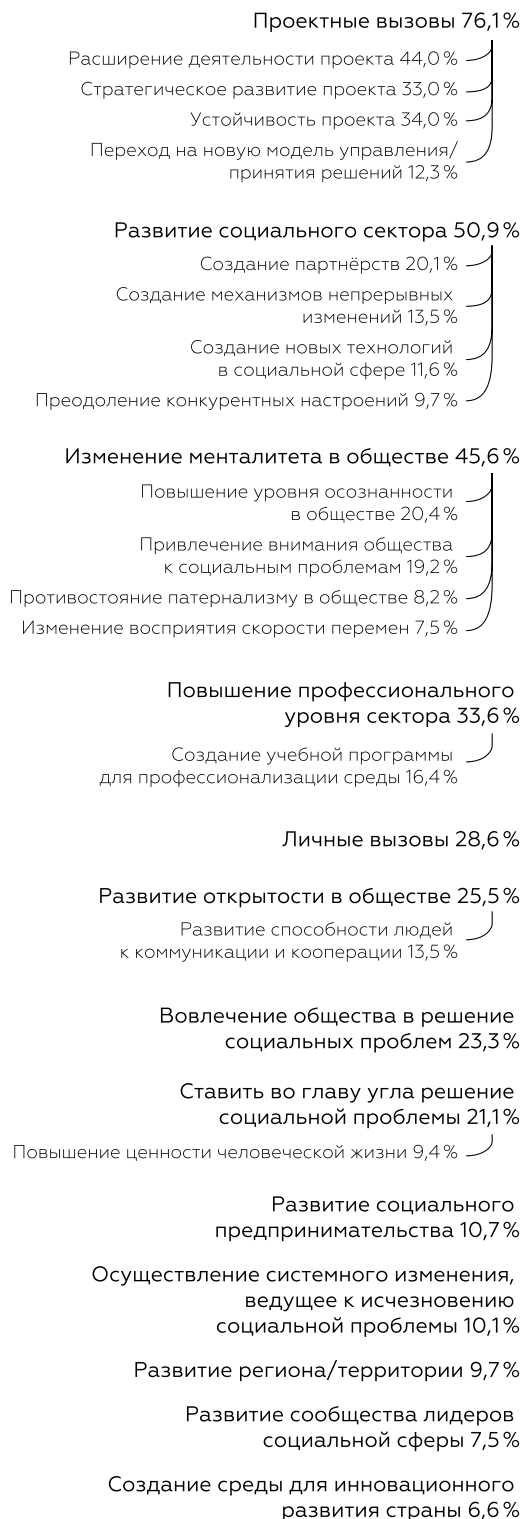
Государство создаёт административные барьеры для сектора, а собственные функции, в том числе функцию поддержки НКО, выполняет неэффективно

- К понятию административных барьеров можно, например, отнести избыточную бюрократию и избыточную отчётность при получении грантов.
- Лидеры третьего сектора отмечают системные проблемы в государственных структурах, в частности, межведомственного взаимодействия, системы ротации кадров, системы мотивации и рассогласованность действий на федеральном и региональном уровнях. Отдельная проблема — принятие решений без участия мнения граждан.

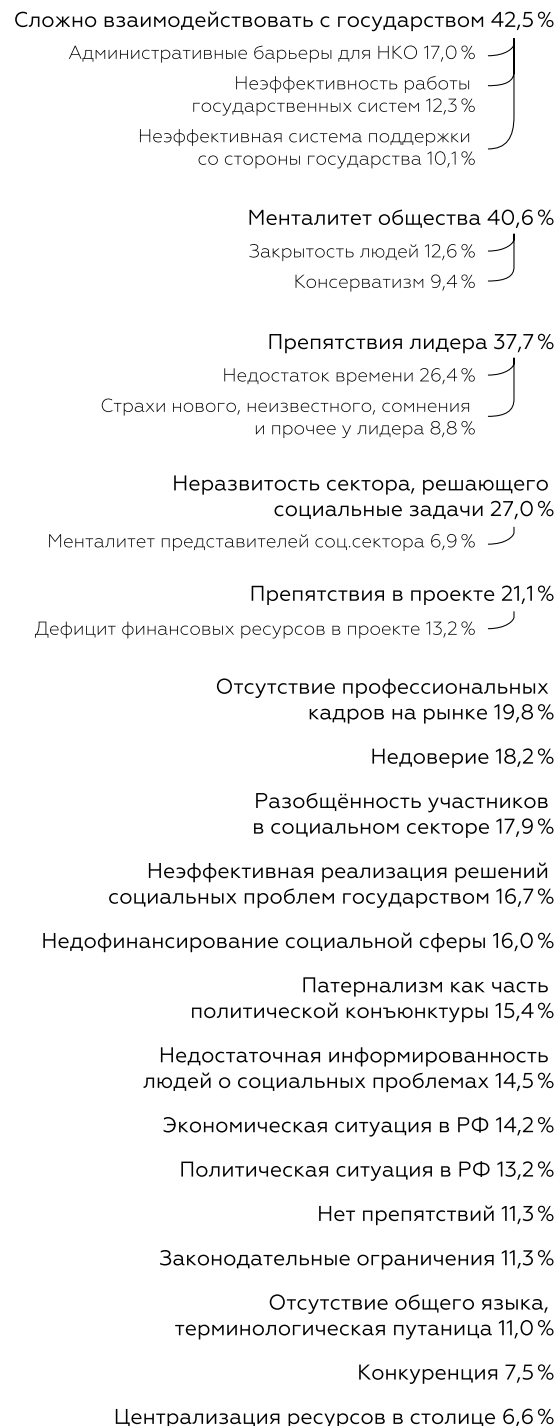
«При принятии решений государство руководствуется экономической выгодой для бюджета, а не качеством жизни населения».

- Говоря о поддержке НКО, лидеры выделили несколько направлений совершенствования: поддержка инициатив в сферах традиционного функционирования государственных институтов (например, в здравоохранении), поддержка активных людей на муниципальном уровне, повышение прозрачности системы поддержки НКО в целом.

Какие вызовы (цели) наиболее важны?



Что мешает на пути к этим целям?



ЧТО ВОЛНУЕТ ЛИДЕРОВ ИЗМЕНЕНИЙ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

Что могло бы помочь, чего не хватает?

Развитие сектора 44,7%

- Партнёры 12,3%
- Профессионализация сектора 11,3%

Личные потребности 42,1%

- Найти баланс личного/профессионального 20,8%
- Достичь внутренней гармонии 15,7%

Развитие гражданского общества 41,5%

- Развитие самосознания в людях 24,2%
- Необходима критическая масса людей, решающих социальные проблемы 11,0%
- Качественный общественный дискурс 6,9%

Поддержка проекта 31,1%

- Финансирование 24,2%
- Нефинансовая поддержка 6,9%
- Государственная 6,9%

Улучшение отношения к социальной сфере 31,1%

- Со стороны государства 15,4%
- Со стороны общества 14,5%

Специалисты 27,0%

- Нужны высокопрофессиональные специалисты в своём деле 14,5%

Инфраструктурные решения 26,4%

- Нужна институциональная поддержка 8,5%
- Нужны площадки для общения 8,8%

Развитие проекта 25,5%

- Диверсификация источников привлечения средств 8,2%
- Большой охват аудитории 7,5%
- Улучшение качества продукта 6,6%

Обучение лидера и команды 22,3%

Развитие горизонтальных связей 21,7%

Влияние на общество через СМИ 17,9%

- Позитивная журналистика 9,7%

Объединение усилий 11,3%

Баланс между зарабатыванием и социальной миссией 7,5%

«Никто не даёт денег на продвижение (в социальных сетях, поисковых системах, СМИ). Коммерческие компании не должны никому объяснять, зачем нужно платить за продвижение. А некоммерческим организациям это запрещено, даже если они много лет на рынке и понимают, что и как делать. Это дискриминация».

Одной из главных проблем в части развития сектора признаётся создание партнёрств, снижение конкурентных настроений между игроками. На решение этой проблемы нацелен наш проект картирования лидеров, а также, например, ежегодный каталог «Социальное предпринимательство России» фонда Gladway и проект «Благосфера».



благосфера



«Благосфера» — это общественный центр, открытая городская площадка, креативное пространство; это центр развития благотворительности и социальной активности в Москве. Лидер проекта — Наталья Каминская.



Каталог «Социальное предпринимательство России» — ежегодный срез ситуации развития социального предпринимательства, с демонстрацией примеров и кейсов решения социальных проблем на основе предпринимательского подхода для формирования образа социального предпринимателя как реального субъекта экономики и повода для тиражирования лучших практик. Лидер проекта — Владимир Вайнер.

Потребности, о которых говорят практически все лидеры, касаются развития гражданского общества (42%). Одним из инструментов такого развития являются специализированные СМИ, призванные освещать события социального сектора, демонстрировать примеры активной гражданской позиции. Примером организации, которая уже решает эту задачу, является проект «+1».



**ФОНД
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ**



Проект «+1» — ассоциация лидеров в области устойчивого развития и социальных инноваций, созданная для развития и укрепления рынка ответственных инвестиций. Новости проекта публикуются в специализированных колонках РБК, ТАСС и «Коммерсантъ». Лидер проекта — Анастасия Попова.

Фонд президентских грантов существует с 2017 года в качестве единого оператора грантов Президента Российской Федерации, выделяемых на развитие гражданского общества. Лидер проекта — Илья Чукалин.

Одной из проблем менталитета российского общества признаётся патернализм, укоренившееся ожидание, что государство придёт и поможет, разберётся со всеми проблемами. Но лидеры знают, что под лежащий камень вода не течёт, и действуют, не дожидаясь поддержки. Развивать инициативы на «низовом» уровне помогают всевозможные конкурсы, например, Конкурс «СОЛЬ» (организатор — ЦСИО «СОЛЬ», лидер — Жюльнар Асфари), «Импульс Добра» (организатор — Фонд «Наше будущее», лидер — Наталья Зверева), конкурс Social Impact Award (организатор — «Импакт Хаб», самый рекомендуемый лидер — Анастасия

Гулявина), SAP Up (организатор — КСО SAP, лидер — Наталья Пармёнова) и другие.

При этом если смотреть на более узкие потребности (на втором уровне дерева потребностей), то на первое место выходит потребность в привлечении финансирования в проект (24% лидеров). С этой проблемой работает несколько фондов, в частности, Фонд президентских грантов.

Для каждой из проблем, о которых рассказали нам лидеры изменений, есть (если поискать) кто-то, кто уже решает данную проблему. Осталось только масштабировать эти решения.

Для каждой из проблем, о которых рассказали нам лидеры изменений, есть (если поискать) кто-то, кто уже решает данную проблему

6.3 СРАВНЕНИЕ С ЕВРОПОЙ

Европейское исследование 2017 года, посвящённое вызовам лидеров социального сектора, о котором уже говорилось выше (стр. 5), содержит следующий перечень наиболее актуальных вызовов:

- восстановление после рецессии,
- выстраивание партнёрских отношений,
- сохранение инновационности и уникальности,
- повышение уровня профессионализма,
- усиление легитимности сектора.

Мы видим, что вопросы финансовой устойчивости, выстраивания партнёрских отношений и повышения профессионализма в целом повторяют переживания российских лидеров изменений. Однако акцент на преодолении

менталитета общества отсутствует. Это может говорить о том, что европейцы более вовлечены в активную социальную деятельность, что существенно облегчает жизнь активистов социального сектора.

В то же время в Европе становится актуальной проблема легитимизации социальной (в частности, благотворительной) деятельности, особенно получающей государственное финансирование. Обоснование пользы, которую приносит такая деятельность — это запрос, который звучит со стороны политиков. Именно поэтому растёт востребованность методик измерения социального воздействия, стандартов социальной отчётности и новых финансовых инструментов, базирующихся на доказанных социальных эффектах. ▶

Чехия

- Низкое проникновение культуры измерения социальных эффектов и социальной отчётности в секторе, отсутствие экспертизы и лучших практик в этой области.
- Отсутствие знаний и опыта PR и GR для достижения системных изменений.
- Отсутствие коммуникации с общественностью/донорами/органами власти.
- Отсутствие навыка работы с органами власти и использования финансовых и нефинансовых ресурсов для продвижения социальных инноваций.
- Слабая диверсификация источников финансирования, недостаточный опыт работы с донорами и инвесторами.
- Слабое взаимодействие с другими лидерами изменений, представителями бизнеса и органов власти для перекрёстного опыления.
- Путаница вокруг термина «социальные инновации», приводящая к приоритету новизны решений над их эффективностью.
- Недоиспользуемый потенциал сотрудничества между лидерами изменений и предпринимателями.
- Недостаток возможностей для развития лидеров и заботы об их умственном и физическом благополучии.
- Отсутствие связи между гражданским сектором, системой высшего образования и научными кругами.

Вопросы о проблемах социальных предпринимателей задавались также в рамках исследований фонда Ashoka. Ниже представлены списки ключевых проблем социальных предпринимателей Восточной Европы. Несмотря на различия в формулировках, мы видим, что буквально все проблемы, названные ими, актуальны и для российских лидеров изменений в социальной сфере.

Словакия

- Ограниченность ресурсов для долгосрочного и институционального финансирования организаций.
- Нехватка площадок для совместной работы и обмена опытом.
- Низкий уровень знаний и возможностей для оценки воздействия.
- Напряжённые отношения между социальным сектором, бизнесом и государством.
- Отсутствие поддержки развития компетенций команд.
- Непропорциональная поддержка на разных стадиях жизненного цикла проектов, фокус на локальных краткосрочных решениях.
- Отсутствие поддержки органов власти к инновационным решениям.
- Несоответствие между ожиданиями доноров и новаторов.
- Концентрация поддержки в столице, недостаточная поддержка регионов.

Румыния

- Недостаточный доступ к финансированию:
 - для госфинансирования: отсутствие долгосрочного видения и преемственности;
 - для частного финансирования: полная неопределённость, непостоянство, влияние корпоративных интересов.
- Несовершенство государственных систем:
 - необходимость совершенствования правовой базы, определения терминов и сокращения бюрократии;
 - слабые навыки GR, отсутствие поддержки со стороны государства, недостаточный диалог с государством.
- Отсутствие технологий и компетенций:
 - отсутствие опыта измерения социального воздействия, долгосрочной стратегии, предпринимательских навыков, фандрайзинга;
 - отсутствие навыка системного сотрудничества — не только по проекту.

Польша

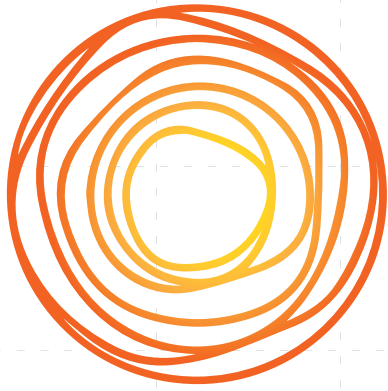
- Универсальные барьеры развития социального сектора:
 - **Сотрудничество:** отсутствие доверия к компетенции и намерениям, сложность сотрудничества, незнание лучших практик, отсутствие системы вознаграждения автора идеи.
 - **Компетенции:** отсутствие экспертизы оценки социального воздействия, целеполагания, стратегического планирования, страх отказа, расхождение между реальностью и отчётами, фокус на процессах.
 - **Безопасность:** фокус на выживании, а не на воздействии, формальный подход (он безопаснее), избыточные процедуры как подушки безопасности, недостаток положительной обратной связи, нестабильное политическое и юридическое окружение.
- Специфические барьеры развития социального сектора:
 - **Проблемы иерархии:** управление командой, искажение сигналов, недостаточная ротация, иерархия секторов, бюрократия.
 - **Нетерпение:** отсутствие долгосрочного финансирования, краткосрочное целеполагание органов власти, проектный подход без понимания долгосрочных эффектов, отсутствие системного видения.
 - **Проблема со сложностью:** несоответствие способов действия и мышления сложной социальной реальности, отсутствие сотрудничества и софинансирования, фокус на отдельных проблемах, фокус на процессах, а не создании гибкости, конфликт между идеологией и предпринимательством.
 - **Плохая коммуникация:** недостаток доказательств социального воздействия и эффективности, неумение говорить на языке ценности, ошибки в коммуникации, недостаточный интерес со стороны журналистов, недостаток совместной работы.
 - **Проблема с деньгами:** неэтичность вопроса о деньгах, проблема оценки услуг, стереотип бесплатности, неготовность к социальным инвестициям, слабая культура донорства, отсутствие инструментов зрелой филантропии, игнорирование важности инвестиций в людей, отсутствие инструментов совместных инвестиций.
 - **Неэффективное законодательство:** законодательные ограничения и препятствия, противоречивость законов, недостаточная правовая экспертиза в секторе, проблема закона о закупках, невозможность изменения нефункциональных правовых положений.
 - **Отсутствие условий для эксперимента:** ранняя «смерть» инновационных идей, несоответствие процедур необходимости экспериментирования, неготовность политиков брать на себя ответственность за эксперименты, фокус на «успехе», отсутствие сотрудничества и неготовность делиться опытом.

A 1 2 3 4 5 6 7 8

Б

В

Г



СоцЧейн

Д

Е

Ж

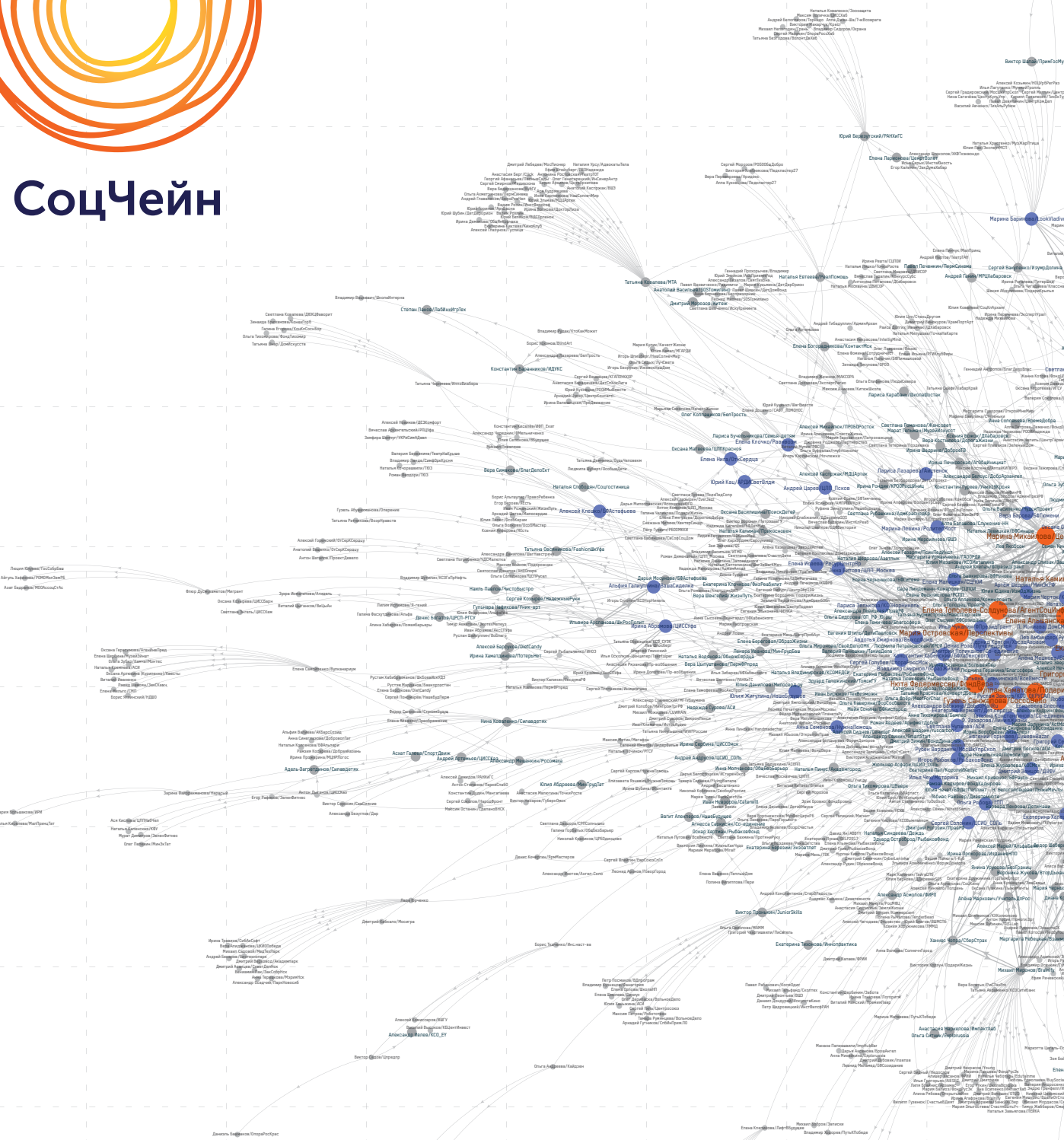
З

И

К

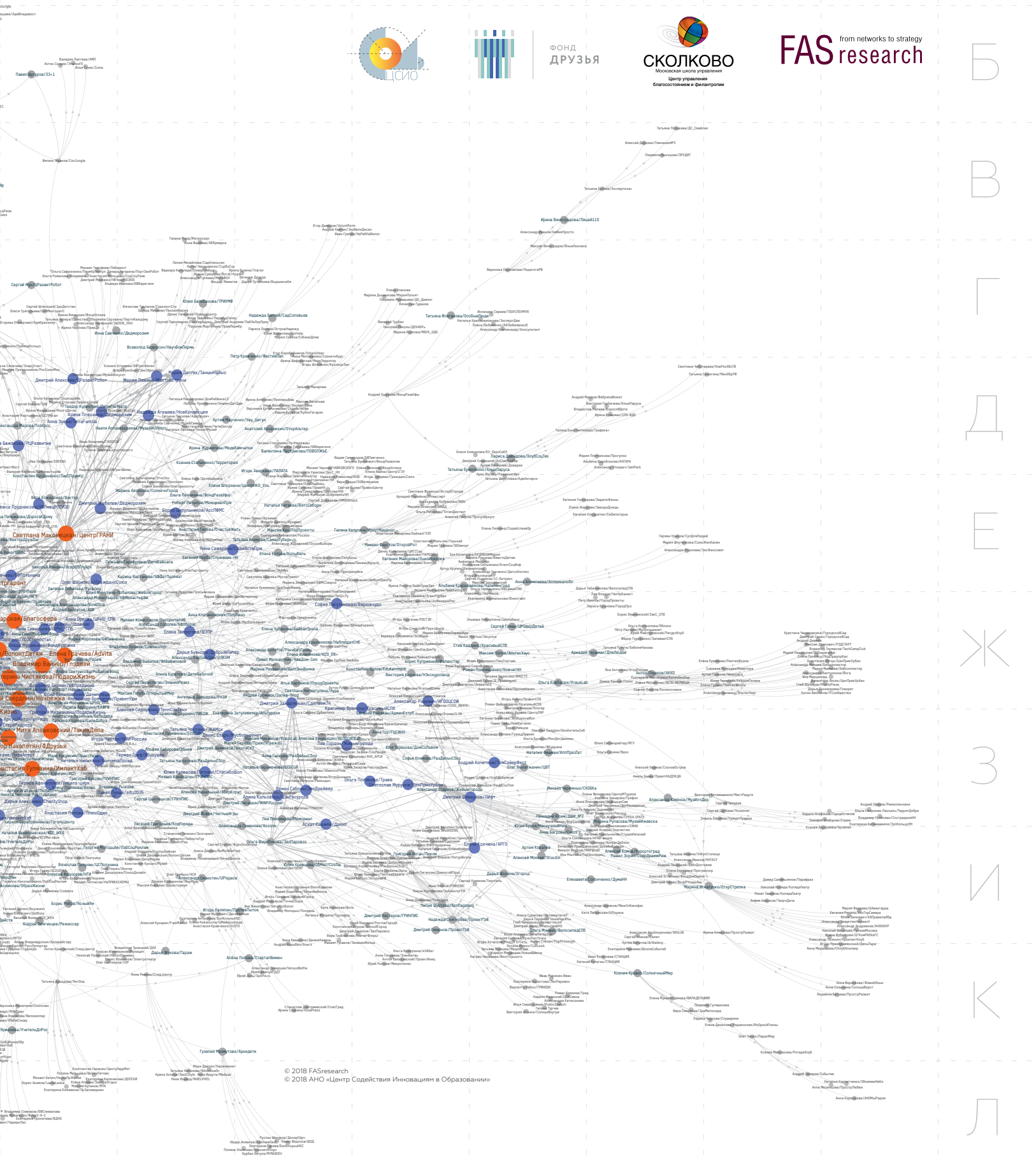
Л

М



Карта лидеров изменений
в социальной сфере

1 2 3 4 5 6 7 8



ФОНД
ДРУЗЬЯ



FAS from networks to strategy
research

© 2018 FASresearch
© 2018 АНО «Центр Содействия Инновациям в Образовании»

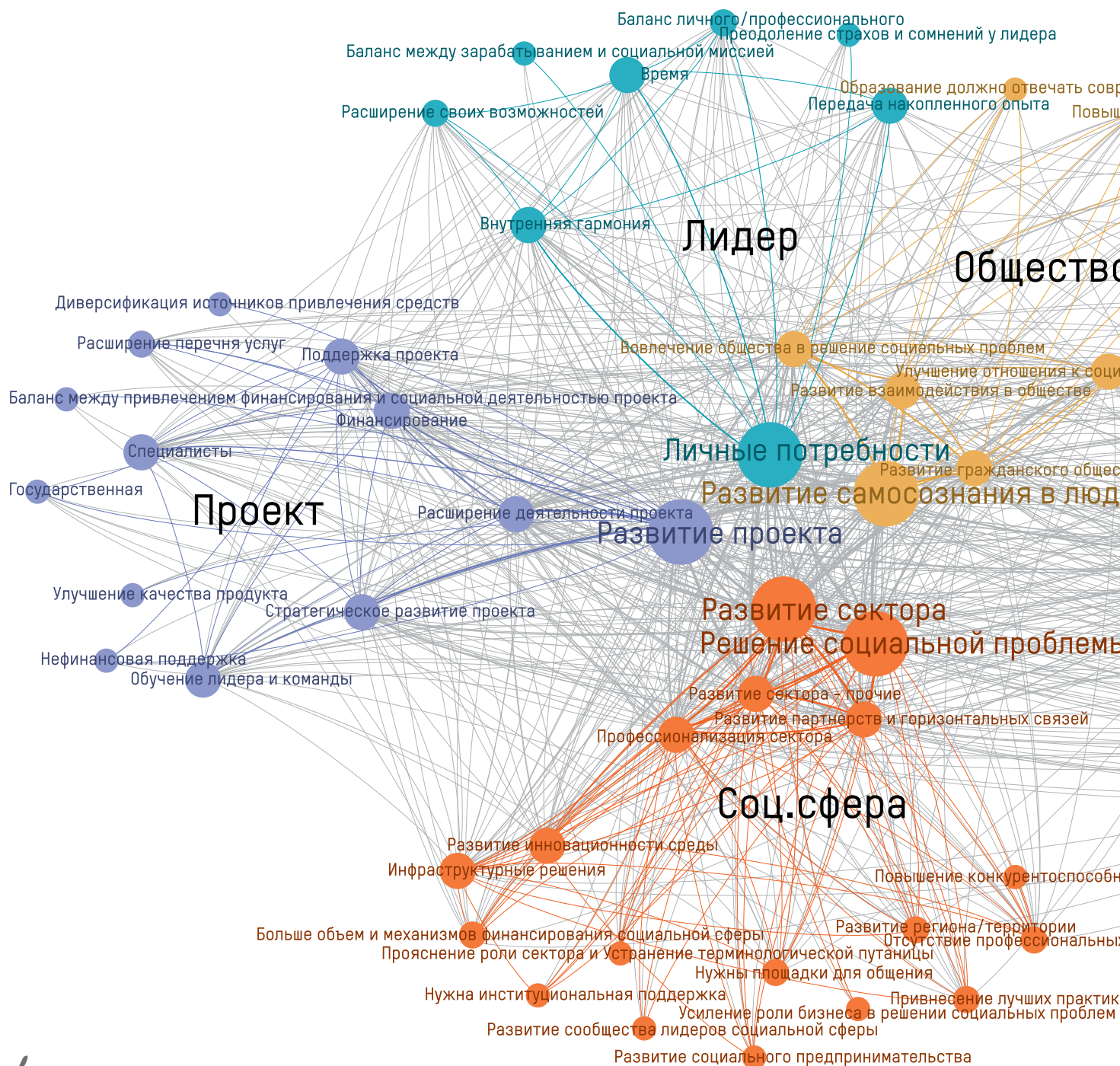
6.4 ТЕМЫ И ПОДТЕМЫ

Наиболее популярные темы, которые появлялись в интервью — это повышение осознанности людей, развитие проекта, решение конкретных социальных проблем, развитие сектора и личные задачи лидера. Взаимодействие с государством хоть и выявлялось как трудность, обсуждалось реже, причём лидеры, которые много говорят про государство, стоят особняком.

Мы обратили внимание, что одна и та же тема может встречаться и в вызове, и в препятствии, и в потребности; например, вызов «удержание персонала» связан с препятствием «недоста-

ток квалифицированных кадров» и потребностью в специалистах. Поэтому для дальнейшего анализа мы объединили все теги, которые относились к одной теме, в одну группу (тему), а при необходимости разбивали темы на подтемы. Все темы были сгруппированы в разделы в зависимости от того, к чему они относились в первую очередь: к Лидеру, Проекту, Сектору, Государству или Обществу.

На этой схеме показана связь разных тем. Две темы считаются связанными, если они встре-



6.5 ОТНОШЕНИЕ

Лидеры изменений чаще находят поддержку своей деятельности, чем сопротивление и непонимание.

В ходе интервью мы задавали вопрос: «Какое отношение к своей деятельности вы испытываете?». Основная часть (76%) лидеров, которые на него ответили, встречает положительное отношение, поддержку, понимание, благодарность. Причём 45% — только положительное.

Около 29% лидеров сталкивается с непониманием, в первую очередь — из-за низкой привлекательности сектора как работодателя («Зачем ты этим занимаешься, тебе что, больше всех надо?»). Именно поэтому в каждом пятом интервью звучала потребность изменить отношение к социальному сектору, чтобы работать в нём было престижно, чтобы сектор был привлекательным работодателем.

Каждый пятый испытывает как положительное, так и отрицательное отношение



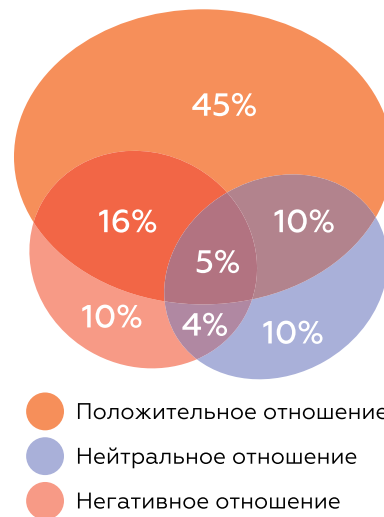
«К моей лично деятельности — два полярных мнения: и “очень круто, что делаете такую работу”, и “вообще непонятно, зачем тебе это надо, с твоими-то ресурсами”».

Иван Бирюков, руководитель Центра развития социальных инноваций «Технологии возможностей»

Более трети (35%) лидеров сталкиваются с негативным отношением (недоверие, критика), а в 7% случаев и резко негативным («пятая колонна» или агрессия по разным мотивам). В ответ на это один из лидеров навесил на себя незабываемый ярлык:

«Колонна №5 в палате №6».

В этой связи уместно напомнить, что развитие самосознания в людях, в том числе вовлечение широких масс в социальную деятельность, называлось в качестве одной из потребностей на данном этапе развития общества (треть лидеров, с которыми мы пообщались).



6.6 РЕСУРСЫ, НА КОТОРЫЕ ОПИРАЕТСЯ ПРОЕКТ

Главные ресурсы проекта — это деньги и люди, причём деньги, в основном, невозвратные.



Проектов, в которых основной ресурс — деньги и в которых основной ресурс — люди (команда и волонтеры), примерно поровну. Баланс незначительно смещается в сторону финансов в бюджетных организациях и НКО.

Финансы чаще всего — это гранты, субсидии, спонсорская помощь или пожертвования, то есть невозвратное финансирование. Только один из пяти проектов финансируется за счёт выручки в сколько-нибудь значимом объёме. Это говорит о том, что предпринимательский подход пока не стал доминирующим в социальном секторе.



Как мы видели выше, треть лидеров называют профессионализацию сектора важным вызовом и пятая часть лидеров видит препятствие в отсутствии профессиональных кадров на рынке. Проблема налицо.

Отвечая на вопрос «Откуда вы берёте людей в команду?», большая часть лидеров изменений призна-

лась, что кадры приходится растить самим, внутри команды. Если же такой возможности нет — то в других отраслях. Переманивать человека в социальном секторе сложно и неэтично в силу сложившегося дефицита.

Привлечение новых членов команды, как и новых партнёров и спонсоров, в первую очередь, строится на общих ценностях

6.7 РАБОТА С ЛЮДЬМИ

В отрасли наблюдается острый дефицит профессиональных кадров. Каждый проект по-своему справляется с задачей заполнения вакансий и удержания людей.

Привлечение новых членов команды, как и новых партнёров и спонсоров, в первую очередь, строится на общих ценностях, а не на материальной выгоде. Чаще на возможности осмысленно заниматься тем, что для человека важно. Выяснилось, что это — потребность помогать другим людям.

На втором и третьем месте по популярности среди ответов стоят ценности, связанные с уверенностью в будущем: уверенность в успешном выполнении плановых показателей и уверенность в том, что деньги потрачены с пользой.



7 Кто становится лидером изменений?

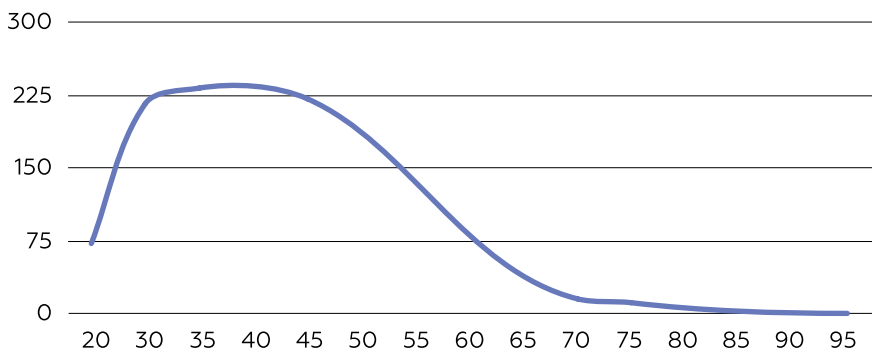
7.1 ВОЗРАСТ

Глядя на статистику, можно заключить, что типичный лидер изменений — это 43-летняя москвичка, сменившая корпоративную среду на НКО, созданное для решения проблемы людей с ограниченными возможностями здоровья. Но разве это даёт нам представление об этом человеке?

- Зачем нужна статистика?
- Чтобы люди всё успевали и знали, как что делать.

Средний возраст лидеров изменений в социальной сфере — 43 года (на ноябрь 2017 г.). По этому показателю результат совпадает с результатами картирования европейских сообществ лидеров изменений, а также с результатами российского исследования сообщества лидеров образования.

ВОЗРАСТ ЛИДЕРОВ



Несмотря на то, что основная масса лидеров — в возрасте от 30 до 50 лет, есть и удивительные отклонения. 13 человек — в возрасте до 25 лет, например, Мурат Димитров из Казани, руководитель социально-спортивного движения «Зелёный фитнес» и советник председателя Молодежного правительства Республики Татарстан. В возрасте 18 лет он запустил свой проект «Зелёный фитнес», а в феврале 2018 года уже получил премию уличного искусства «Кардо» в номинации



...молодые лидеры более эгоцентричны...

«Предприниматель года». Мурат вывел тысячи людей на улицу для занятия спортом в Казани, Альметьевске, Набережных Челнах и Нижнекамске.



С другой стороны возрастного диапазона мы видим, например, Дмитрия Борисовича Зимины, российского предпринимателя, который в 1992 году основал компанию «Вымпелком», а в 2001 году — благотворительный фонд «Династия»,

который долгое время был важным источником финансирования научной деятельности в России. Здесь же мы видим и московского правозащитника Бориса Львовича Альтшулера, председателя правления РОО «Право ребёнка», члена Московской Хельсинкской группы, члена Общественной палаты РФ.



Как это ни странно, ни направления деятельности, ни типы проектов не показывают существенной зависимости от возраста. Если вы думали, что, например, экологические движения — удел молодых, это не так. Средний возраст лидеров в экологии — 41 год. Немного моложе лидеры проектов, развивающих территории и сообщества (в среднем им 40 лет).

Сохранением культуры занимаются чуть более старшее поколение: 44,5 года.

Руководители фондов, как правило, немного старше остальных (45 лет в среднем), а руководители онлайн-проектов — младше (39 лет).

Как можно догадаться, молодые лидеры более эгоцентричны: они больше склонны беспокоиться о личном дефиците времени и обуче-

нии. Но и тема развития гражданского самосознания им не чужда. Они мало беспокоятся о развитии сектора, и из системных вопросов их особенно волнуют льготы. А вот старшее поколение думает, скорее, о системных изменениях, законодательных инициативах и развитии сектора в целом. Хотя, конечно, старшее поколение озабочено передачей своего накопленного опыта новому поколению и боится не успеть.

Молодые лидеры больше других фокусируются на источниках финансирования проекта и его нефинансовой поддержке. Их старшие товарищи меньше озабочены проектом, больше — системой образования, системой под-

держки инициатив и прочими системами.

Старшее поколение лидеров считает лидерами изменений тех, кто уже что-то фактически изменил, кто системно и поэтапно меняет ситуацию. А молодым более свойственно говорить в этой связи про устойчивые и инновационные решения. Для молодых лидерство не ассоциируется с компетентностью или особой личной миссией.

И, кстати, молодые чаще сталкиваются с положительным отношением к своей социальной деятельности — слышат слова благодарности и поддержки.

7.2 ПОЛ

Лидерами могут быть не только мужчины. Или лучше так: среди рекомендованных лидеров изменений в социальной сфере большинство — женщины. Причём среди лидеров с большим количеством рекомендаций доля женщин ещё больше. Если всего на карте 54% женщин, то в группе «10 и больше рекомендаций» — их уже 73%.

Это существенно отличается от результатов картирования лидеров в образовании, где ситуация была ровно противоположной.

В большинстве европейских стран также чаще рекомендуют мужчин* — см. график.

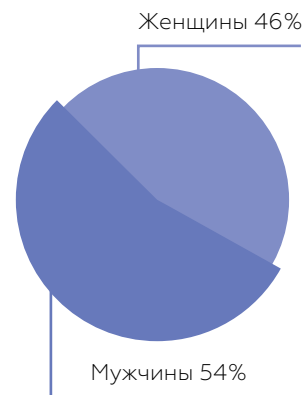
В какой деятельности мы видим больше женщин? В проектах, связанных со здра-

Доля женщин в нашем сообществе оказалась существенно выше, чем в европейских сообществах лидеров изменений и российском сообществе лидеров инноваций в образовании.

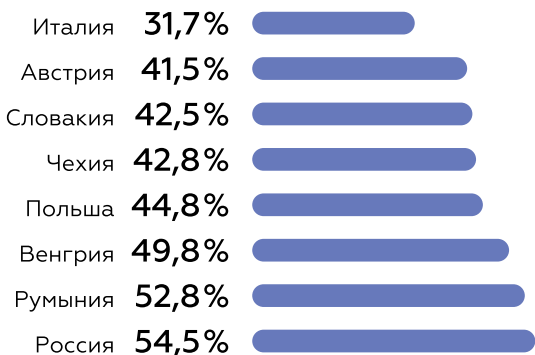
воохранением (63%), в инфраструктурных проектах (68%). В разного рода фондах (63%), в благотворительности (64%). Мужчин заметно больше в онлайн-проектах (69%), среди бизнесменов и социальных предпринимателей (58%), государственных структур и компаний (53%).

Объяснение здесь мы видим в социальной норме. В сознании людей воспринимается нормой такое распределение ролей: женщины — про помощь и благотворительность, мужчины — про бизнес. И ключевой вопрос, который мы задавали для получения рекомендаций, акцентировал внимание на социальном, что чаще ассоциируется с женской ролью.

Сравнивая мужчин и женщин с точки зрения их понимания проблем и возможных решений, мы видим у женщин несколько более частое упоминание препятствий, в частности, недофинансирование социальной сферы со стороны государства, а также катастрофическую нехватку времени. А мужчины чаще женщин фиксируют потребности, в частности, потребность менять образование и развивать самосознание в людях.



ПРОЦЕНТ ЖЕНЩИН (%)



* Данные исследований Ashoka, проведённых аналогичным методом.

7.3 РЕГИОНЫ

Наиболее социально активные регионы — Москва и Санкт-Петербург, как в абсолютном, так и в относительном (на миллион жителей) выражении.

Мы начинали «снежный ком», в основном, с московских лидеров, которых мы хорошо знали. Но первые же интервью вывели нас на региональных лидеров изменений. На итоговой карте только 43% лидеров — из Центрального федерального округа. Это уже не большинство.

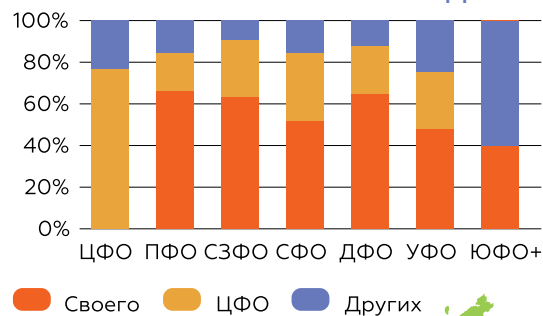
Более того, если посмотреть на удельный показатель, то мы видим, что количество лидеров на миллион жителей в ЦФО (16,4) существенно выше, чем в СЗФО (15,3) или ДФО (13,4). В других федеральных округах этот показатель вдвое ниже, а в Уральском, Южном и Северо-Кавказском округах — вообще близок к нулю. Столь низкую представленность лидеров в УФО, ЮФО и СКФО можно объяснить прихотью «снежного кома», но более вероятно, что это индикатор действительно низкой активности третьего сектора в регионе.

Если посмотреть на рекомендации лидеров в региональном разрезе, мы видим, что в среднем в 62% случаев лидеры регионов (не ЦФО) рекомендуют кого-то из ЦФО. И при

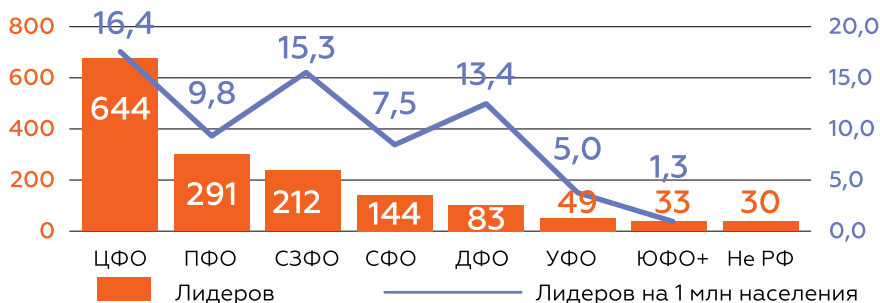
Региональные лидеры чаще, чем московские, говорят о проблеме устойчивости проекта

этом часто они рекомендуют одних и тех же людей. В 24% они рекомендуют кого-то из своего федерального округа.

ЛИДЕРОВ ИЗ КАКИХ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ОКРУГОВ* РЕКОМЕНДУЮТ?



РЕГИОНАЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ



С точки зрения «болеи» между регионами наблюдается существенное различие. В столице чаще, чем за её пределами, говорят о необходимости повышения профессионального уровня сектора и о развитии социального сектора в целом, а также о том, что именно менталитет общества является одним из основных препятствий развития сектора. Зато государство реже воспринимается, как проблема. Региональные лидеры чаще, чем московские, говорят о проблеме устойчивости проекта. Помимо дефицита ресурсов, вызовом для региональных лидеров является развитие региона. Анализируя лидеров, надо учитывать специфику региона. Например, отношение людей к переменам: «Владивосток — это город, в который революция 17-го пришла только в 24-м».



«Дедморозим» — это фонд помощи детям, который создан пермяками таким, каким они сами хотят его видеть. Участвуя в проектах «Дедморозим», пермяки организуют сотни мероприятий помощи детям в год — от сбора средств гигиены до оплаты дорогостоящего лечения. Всё это происходит за счёт объединения ресурсов максимального числа людей и различных структур. Лидер проекта — Дмитрий Жебелев.



«Белая трость» — социальное движение родом из Екатеринбурга, которое постоянно ищет новые пути реактивации людей с ограниченными физическими возможностями. Это один из редких проектов, которые вышли с регионального на федеральный, а затем и на международный уровень. Лидер проекта — Олег Колпашиков.

* На графиках в ЮФО+ объединены ЮФО и СКФО



Ubuntu Mail

Ubuntu Mail учит детей из разных стран английскому языку, давая возможность общаться друг с другом. Рассказывая истории о своей повседневности, дети учатся понимать себя и общественное устройство. Читая истории своих далёких сверстников, учатся очеловечивать чужую жизнь и чужую культуру. Лидер проекта — Наталия Владимирова.

7.4 ИТ/ОНЛАЙН

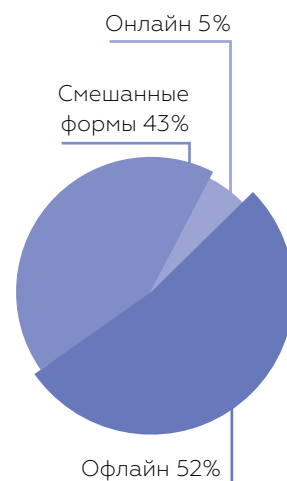
Онлайн-проекты почти не представлены в карте, но почти половина проектов имеет онлайн-составляющую.

Только 5% проектов можно отнести к онлайн-проектам. Большинство из них не имеют никакой онлайн-составляющей, кроме сайта, который не является основой проекта.

Предполагаем, что по причинам не столь значительного влияния на изменения и неинтегрированности лидеров онлайн-решений в сообщество лидеров социальных изменений.

Пример онлайн проектов: Ubuntu Mail. Пример смешанного проекта: «Красивый Петербург».

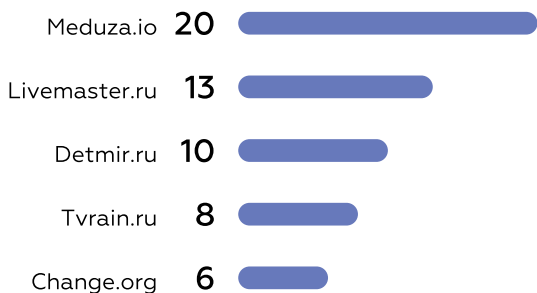
Онлайн и смешанные проекты — это область действия более молодых лидеров. Они фокусируются на развитии проекта и изменении менталитета в обществе. Они чаще видят препятствия в недостатке времени и неразвитости социального сектора. Но, в отличие от молодёжи в целом, им не очень важны льготы и прочая поддержка со стороны государства, им важнее профессионализация сектора и маркетинг.



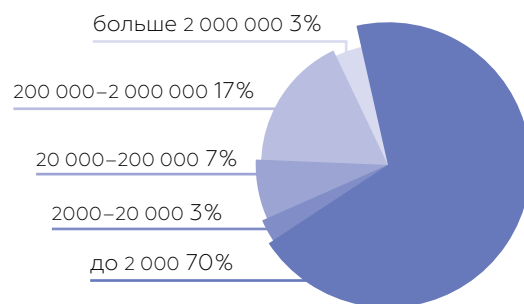
Красивый Петербург

«Красивый Петербург» — это сайт, который позволяет горожанам за 20 секунд отправить жалобу по любой из множества городских проблем, тем самым дав старт её решению. Проекту помогают сотни волонтеров (юристов, журналистов и просто активистов), аналогичные сайты появились в десятках других городов. Лидер проекта — Красимир Врански.

ТОП-5 САЙТОВ, МЛН ПОСЕЩЕНИЙ В МЕСЯЦ*



ПОСЕЩАЕМОСТЬ САЙТОВ



7.5 РОЛИ ЛИДЕРОВ

13% лидеров — без проектов. Это значит, что их рекомендовали как экспертов в отрасли или «влиятелей», то есть людей, обладающих ресурсами (административными, финансовыми,



Лидеры изменений представлены во всех социальных группах: от вчерашних выпускников вузов до бизнесменов, от звёзд шоу-бизнеса до государственных служащих.

медийными), которые оказывают существенное влияние на отрасль.

Так, например, в первую двадцатку лидеров по рекомендациям попал Артём Шадрин,

* Количество посетителей из России за сентябрь 2018, данные SimilarWeb. В рейтинге участвовали только сайты самостоятельных проектов лидеров с карты.

директор Департамента инновационного развития Министерства экономического развития Российской Федерации. Это говорит не только о серьёзной роли государства в социальной сфере, но и о том, что среди чиновников есть люди, которых действительно считают лидерами изменений в социальной сфере, и таких людей на нашей карте немало.

РОЛИ ЛИДЕРОВ В ПРОЕКТАХ (%)



Некоторые из лидеров карты являются наёмными менеджерами в больших корпоративных фондах. Хотя такие люди несвободны в принятии решений, сообщество признаёт их как лидеров. Полагаем, что также в связи с неразвитостью сферы социального предпринимательства. Управленцев в крупных компаниях и в государственных структурах называют «интрапренёрами», чтобы подчеркнуть их активную жизненную позицию, которой не мешают ограничения иерархических структур, в рамках которых они действуют.

Большинство (60%) лидеров занимают роль первого лица в своём проекте. Только 13% назвали себя основателями своих проектов.

7.6 СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Большинство (60%) проектов лидеров, представленных на карте, существует в форме негосударственных некоммерческих организаций. Есть и бюджетные организации, тоже некоммерческого характера по определению. Но есть 20% тех, кто существует в форме коммерческой структуры или ИП.

У трети проектов мы видим гибридное финансирование деятельности

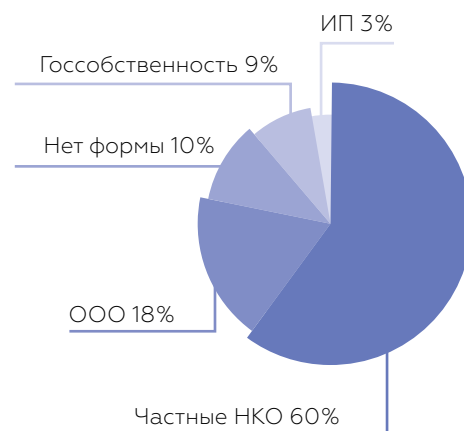
Здесь уместно поговорить о социальном предпринимательстве. До недавнего времени в головах у всех существовало чёткое деление: либо проект «про добро», либо «про деньги». Но сейчас эти границы размыты. Оказывается, есть целый спектр вариантов предприятий социальной сферы — от чистой благотворительности, которая получает ресурсы от доноров и ничего материального им не возвращает, до высокоприбыльных бизнесов, которые получают деньги от инвесторов и приумножают капитал. И всё это может быть «про добро».

Более того, стало понятно, что социальный проект, который не может найти устойчи-

вой бизнес-модели (способа обеспечить себя финансами), рано или поздно прекратит своё существование. Спонсорская модель вполне оправдывает себя для благотворительных организаций, но там, где появляются бесплатные услуги, вполне могут появиться и платные. То есть организация привлекает спонсорские пожертвования или гранты и одновременно получает выручку от платных услуг и товаров. Такие гибридные модели финансирования были большой редкостью 20 лет назад, но сейчас у трети проектов мы видим гибридное финансирование деятельности. Почти 30% проектов являются прибыльными или работают «в ноль».

«Ярмарка Мастеров» и «Вещеворот» — примеры социально-предпринимательских проектов.

ВЛАДЕНИЕ И ПРАВОВАЯ ФОРМА



Ярмарка Мастеров

«Ярмарка мастеров» — это один из самых больших порталов по продаже авторских работ. Он помогает десяткам тысяч человек продавать шедевры, сделанные своими руками. Лидер проекта — Денис Кочергин.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЕКТОВ ПО СТЕПЕНИ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ



Вещеворот

КРУГОВОРОТ ВЕЩЕЙ В ПРИРОДЕ



«Вещеворот» — это челябинский проект, который позволяет одним людям избавиться от ненужного текстиля, а другим — купить вещи недорого или даже получить их бесплатно. Лидер проекта — Дмитрий Закарлюкин: «Все мои проекты со временем становятся доходными».

7.7 ЦЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

В качестве классификатора сфер деятельности лидеров изменений в социальной сфере мы выбрали Цели устойчивого развития (ЦУР), которые Организация Объединённых Наций провозгласила на 2015–2030 гг. К этим 17 целям мы добавили ещё одну цель, «Сохранение культуры», которая не выражена в ЦУР ООН в явном виде, но зато в явном виде является основной целью деятельности большого количества (110) лидеров на нашей карте.

Если построить карту связей ЦУР, где связь — это рекомендация между представителями разных ЦУР (см. стр. 32), то мы видим любопытную картину. Самые крупные ЦУР — «Здравоохранение» и «Развитие городов и сообществ» — очень связаны между собой. А вокруг них расположены многие другие ЦУР

На карте не представлены лидеры, представляющие несколько важных тем, среди которых: национальная и этническая идентичность, проблемы мигрантов, проблемы гендерного неравенства и насилия. В сравнении с европейскими картами эти направления выглядят пустыми. Зато темы сохранения и развития культуры, которые не обособлены в европейской практике (в т. ч. среди Целей устойчивого развития), в нашей стране воспринимаются как крайне значимые.

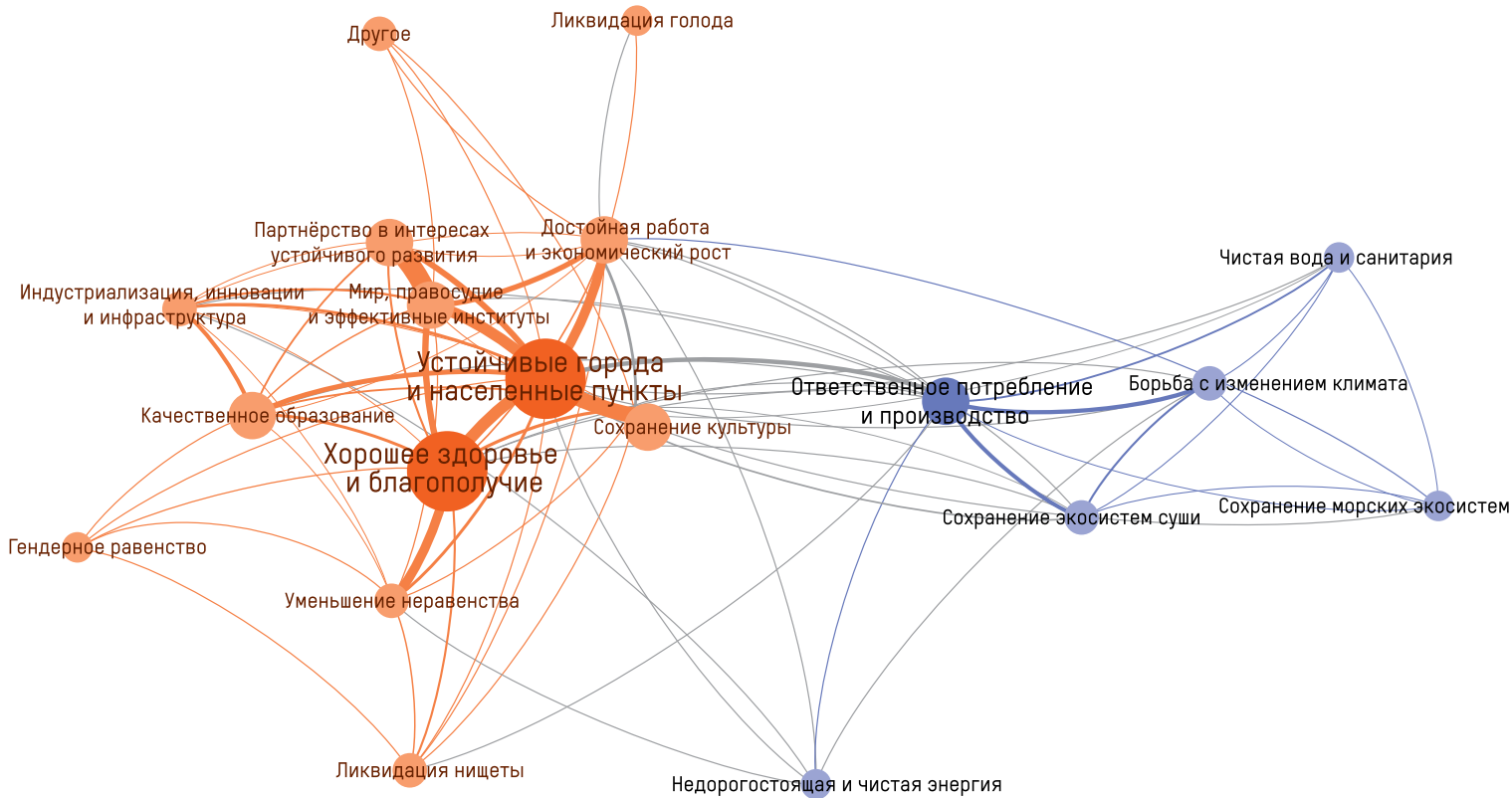
поменьше. Исключение составляют экологи, которые существуют как отдельный (небольшой) кластер. То есть они знают друг друга и рекомендуют друг друга, но мало знакомы с остальным социальным сектором.

Отсутствием плотных связей с основным сообществом может объясняться и то, что на нашей

— Что такое Цели устойчивого развития ООН?

— ООН — это то, где много людей решают все за других людей, устойчивые цели ООН — это цели, которые помогают ООН устойчиво развиваться.



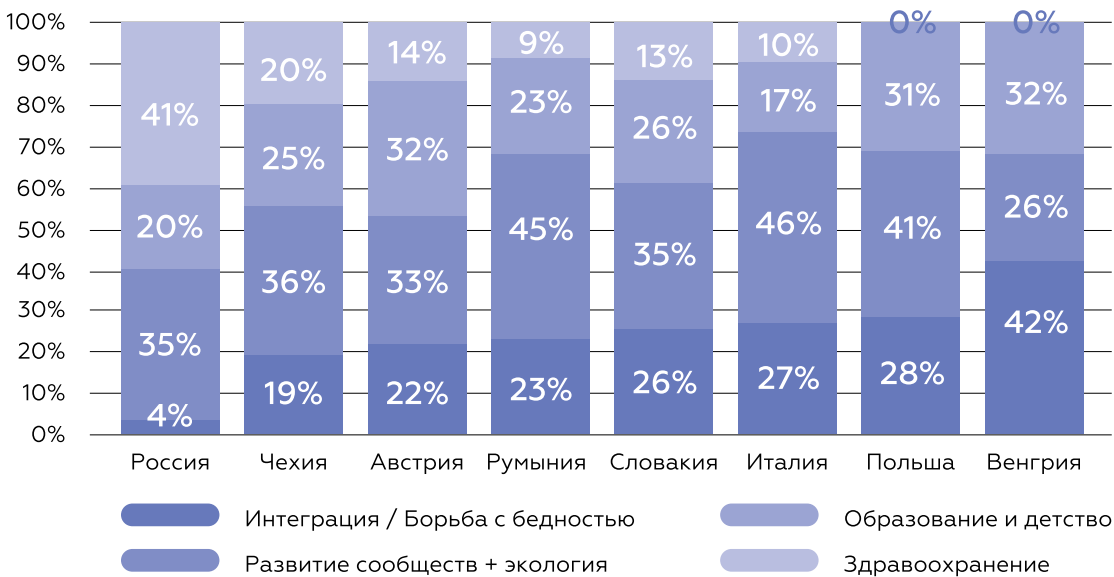


карте мало экологов. Их всего 95 человек (менее 7%), хотя к теме экологии относится более четверти ЦУР (6 из 17). Но, возможно, экология действительно не является фокусом внимания социального сектора в России.

Мы обратили внимание на то, что на карте, помимо экологов, слабо представлены и некоторые другие группы:

- Конфессиональные и национально-этнические группы, организации из дальних регионов (например, Якутия, Бурятия). Несмотря на то, что в ядре были лидеры национальных и религиозных организаций, они сами не рекомендуют коллег по сфере. Это может объясняться закрытостью таких сообществ.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ СФЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО КОЛИЧЕСТВУ ЛИДЕРОВ В РАЗНЫХ СТРАНАХ*



* Исследования Ashoka



Анализ полученной сети

Деление сообщества на кластеры не дало чёткой дифференциации групп лидеров.

- Как же сети вы знаете?
- Рыболовные, юболовные и социальные!

Если выбрать из всей сети только триадные связи, то есть соединяющие трёх человек парно (удаляем все «висящие» рекомендации), то получится более устойчивая сеть, на которой можно увидеть некоторые свойства всего сообщества более ярко. После такой «чистки» на карте останется только 371 лидер.

Анализ такой сети позволяет выявить сформировавшиеся связанные кластеры, то есть такие группы лидеров, внутри которых плотность связей выше, чем между группами.

Построенные с помощью специального алгоритма кластеры оказались не выделены в чёткие структуры на карте, но перемешаны между собой. С точки зрения статистики (возраста, пола, регионального распределения) ярко выраженной специфики не наблюдается.

Впрочем, это не удивительно. Если взглянуть на аналогичные карты стран Европы, мы увидим, что только австрийское сообщество демонстрирует ярко выраженную кластеризацию сети. В Австрии была обнаружена слабая связь между кластерами, даже между теми, что занимают одной сферой.

В отличие от подобных западных классификаций, в России выделяется кластер волонтерства. Полагаем, что за границей волонтерство — это инструмент, у нас же по-прежнему сообщество/кластер в связи недостаточной развитостью сферы.

«Анализ российского сообщества говорит о том, что в целом у нас нет устойчивых и сформировавшихся кластеров, которые могут стать основой для изменений и серьёзных больших проектов по реформированию той или иной системы социальной помощи, для формирования единой силы реформирования. На данный момент это, скорее, реферативные сообщества, которые только имеют тенденцию к формированию в кластеры.



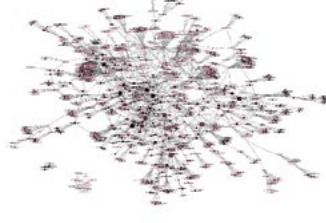
Словакия



Румыния



Польша



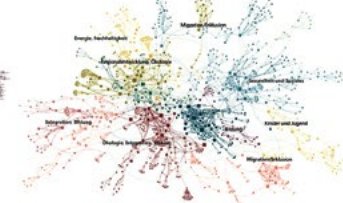
Венгрия



Россия



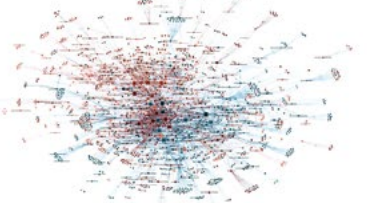
Австрия



Италия



Чехия



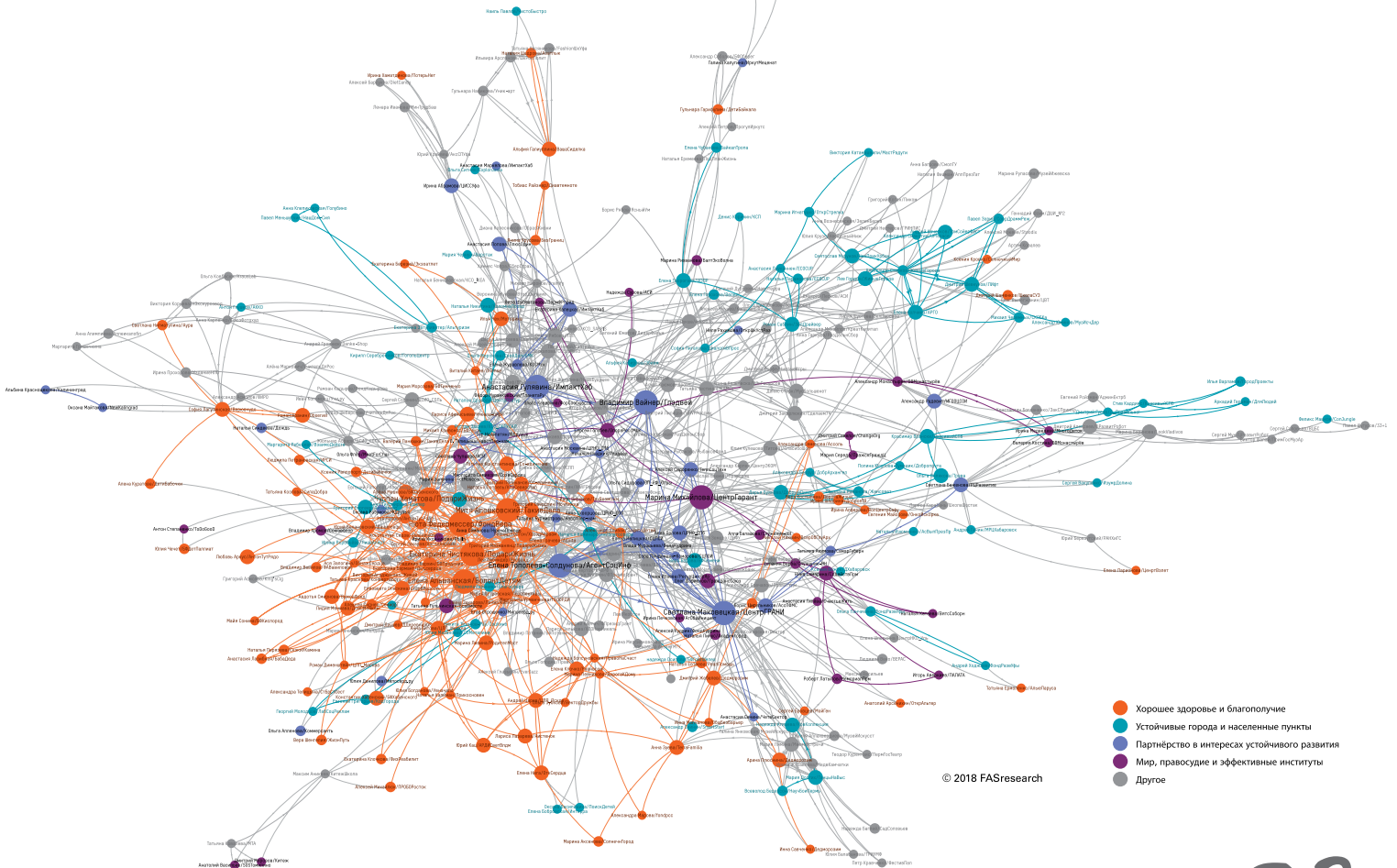
Существенно более яркие результаты демонстрирует та же карта, раскрашенная разными цветами в зависимости от Целей устойчивого развития (ЦУР) основного проекта лидера.

Очевидно, только наиболее крупная группа — относящаяся к ЦУР «Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте» — выглядит как имеющая связность. Но это обеспечивается лишь тем, что эта группа занимает всё ядро карты.

Лидеры, относящиеся к одним Целям устойчивого развития ООН, не демонстрируют тяги друг к другу и объединению в обособленные группы.

Помимо этого, только лидеры сферы «Экология» формируют устойчивый кластер из существующих сообществ.

Остальные ЦУР разбросаны хаотично, что является показателем усложнённых коммуникаций внутри сферы, отсутствия солидарности и кооперации внутри одной сферы.



- Хорошее здоровье и благополучие
- Устойчивые города и населенные пункты
- Партнёрство в интересах устойчивого развития
- Мир, правосудие и эффективные институты
- Другое

© 2018 FASResearch

Математический анализ позволяет выявлять лидеров, наиболее значимых для жизни сообщества.

Для следующего упражнения мы выбрали из карты только лидеров, получивших восемь и более рекомендаций (48 лидеров), и отранжировали их по двум параметрам:

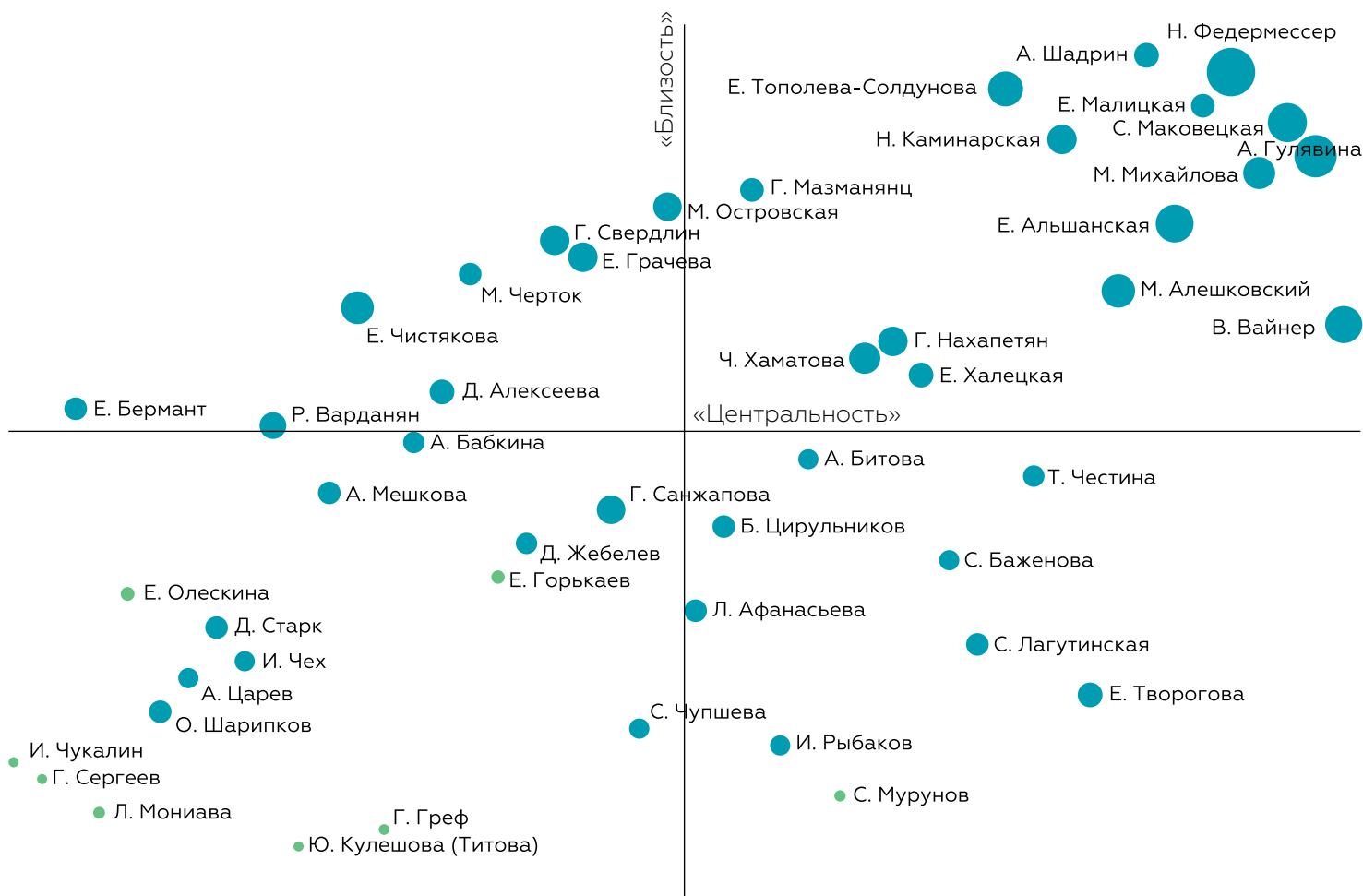
- **Центральность по посредничеству** (количество слабых связей, то есть способность связывать несвязанные иным образом элементы сети).
- **Близость** (количество сильных — триадных — связей, то есть степень «знакомства» «друзей» между собой). Высокая степень близости лидера означает, что в его окружении все друг друга знают.

Исходя из этого, мы можем построить график, где по горизонтали идёт ранжирование по первому показателю, а по вертикали — по второму, а площадь круга определяется количеством рекомендаций. Светлым на этом графике обозначены лидеры, которые не были

проинтервьюированы, поэтому не дали своих рекомендаций и существенно отстают по количеству связей от остальных.

Из этого графика можно сделать несколько выводов.

Одной из целей нашей деятельности мы считаем развитие горизонтальных связей между участниками сообщества. Можно сказать, что индикатором такого развития станет движение лидеров на этом графике в направлении верхнего правого угла. Для этого мы можем, например, создавать условия, чтобы перезнакомить между собой «друзей» тех, кто находится в нижней части графика (повышение показателя «Близости»). С другой стороны, мы можем способствовать тому, чтобы те, кто находится в левой части графика, активно участвовали в мероприятиях, где появляются лидеры из всевозможных групп, с которыми иначе сложно пересечься (повышение показателя «Центральности»). Это влияет на постановку задачи при планировании наших мероприятий для сообщества лидеров инноваций в образовании.



Заключение

Оглядываясь назад, на год работы над проектом «СоцЧейн», можно сформулировать несколько открытий, которые мы для себя сделали.

Зачастую социальная сфера в нашей стране воспринимается обществом как нечто «ущербное», хотя на самом деле социальные проекты — это, в том числе, и благоустроенные города, и удобные детские площадки, и одежда, которая не выбрасывается, а перерабатывается. Социальные проекты — вокруг нас и для нас всех.

Большинство проектов борется не с причинами проблем, а со следствием, и направлены на решение конкретных задач, а не на изменение отношения или подходов, или даже решений той или иной социальной задачи в целом.

Важная проблема — отсутствие законодательных инициатив со стороны лидеров (в том числе и сотрудников госструктур). Пока социальные предприниматели видят в государстве только ресурс и источник финансовой поддержки, что опять-таки говорит о ранней стадии развития сектора.

Лидеры говорили в интервью о разнонаправленных, противоречивых сигналах со стороны государства. С одной стороны, мы наблюдаем, например, позитивные изменения в механизмах работы фонда Президентских грантов, то есть деньги распределяются с опорой на мнение компетентного жюри. С другой стороны, например, повышение сложности отчётности НКО говорит о неоднозначном отношении государства к сектору.

Несмотря ни на что, лидеры изменений в социальной сфере проактивны и открыты всему новому. Они нацелены и на получение дополнительной информации, и на обучение, и всегда готовы обратиться за экспертизой. Но пока этого ресурса не хватает, что негативно сказывается на формировании бюджетов социальных проектов: люди стараются экономить на профессиональных услугах (бухгалтерских, юридических, маркетинговых и пр.). Получается, что часто работа делается «на коленке», а организаторы этим гордятся. Но это — слабая основа для развития сектора.

Успешная и эффективная работа в командах и партнёрстве возможна. Главное — чтобы

она строилась на базе общей миссии, видения и полного доверия партнёров друг другу.

Широкий срез нашего исследования позволил увидеть лидерство таким, каким оно сложилось в нашей стране. Лидеры продолжают использовать государственные учреждения как инструменты изменений и работают с ними. У владельцев собственного бизнеса остаётся время и ресурсы на то, чтобы вести регулярную социально-полезную деятельность. Люди могут не стремиться добиваться устойчивых решений, но уже много лет делают социальные проекты на энтузиазме, с привлечением волонтеров. К их числу относятся и экоактивисты, которые не только работают в крупных фондах по защите природы, но и выходят на «линию фронта», образно говоря, ложатся под бульдозеры, чтобы защитить то, что им дорого.

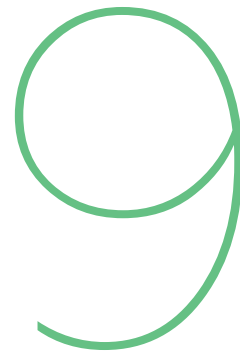
Лидеры изменений пока ещё в большинстве своём разрозненны, в секторе распространено недоверие. Но ситуация постепенно меняется. У выявленной группы лидеров есть потенциал стать настоящим сообществом, обмениваться информацией, перенимать лучшее из более развитых сегментов, расширять свою способность впитывать новые знания и практики, в том числе зарубежные, и таким образом извлекать больше пользы для развития своих проектов и сектора в целом.

Но самое главное — лидером изменений в социальной сфере может стать каждый. И каждый должен к этому стремиться, ведь то, как мы действуем сегодня, определяет среду, в которой мы будем жить завтра.

Лидером изменений в социальной сфере может стать каждый

Проект «СоцЧейн» задумывался как инфраструктурный проект, призванный выявить лидеров изменений в социальной сфере, понять, как это сообщество устроено, чем оно живёт и как можно помочь ему в развитии. Сейчас мы понимаем, что, хотя эти задачи и решены, впереди ещё большой путь.

Действительно, мы собрали на одной карте полторы тысячи людей, меняющих мир в нашей стране. Мы лично познакомились со многими из них, составили детальную картину представлений о мире, в котором они живут,



— Что такое «инсайт»?

— Это сайт, находящийся внутри другого сайта.

услышали об их трудностях и надеждах. Узнали о полутора тысячах проектов, увидели большое количество бизнес-моделей и практик масштабирования.

Мы видим, что эта информация очень важна для самого сообщества: важна активистам, которые чувствуют своё одиночество и ищут близких по духу людей; руководителям, которым не хватает ресурсов и связей; инвесторам, донорам и органам власти, которые ищут тех, кто уже научился воплощать свои мечты. Важна организаторам мероприятий, которым нужно выбирать темы, наиболее актуальные для сообщества.

Поэтому мы превратили информацию в таблицы, графики, карты и истории и сделали результаты нашего исследования доступными всем, кому они интересны. Материалы по проекту находятся в открытом доступе на сайте www.soc-chain.ru.

Следующим шагом мы видим создание онлайн-каталога лидеров и их проектов. Во-первых, для того, чтобы легко можно было найти публичную информацию по лидерам и проектам. А во-вторых, чтобы продолжилось движение «снежного кома», ведь мы познакомились далеко не со всеми лидерами изменений в социальной сфере.

Кроме этого, мы видим необходимость в продолжении картирования в более узких сегментах отрасли, о которых мы недостаточно узнали в рамках этого исследования, например, изучения и картирования лидеров экологических или этнических групп. Если вы заинтересованы в сотрудничестве по этим или похожим направлениям, напишите нам на start@soc-chain.ru.

Методические замечания

10

Интервью продолжительностью от одного до трёх часов проводились при личной встрече. В исключительных случаях (45 интервью) – интервью по «Скайпу». Три типа вопросов задавалось в рамках интервью:

1. Информация о проекте и самом лидере (см. вставку).
2. Описание целей (вызовов), препятствий и потребностей (на уровне личности, проекта и системы) – заполнялась таблица 3x3.
3. Рекомендации других лидеров инноваций в образовании для расширения выборки методом «снежного кома». Ключевой вопрос: «Кого вы бы рекомендовали как лидера изменений в социальной сфере?».

По окончании интервью его результаты фиксировались интервьюером в специально разработанной для этого онлайн-базе данных, позволяющей работать в ней нескольким интервьюерам одновременно.

Информация, которая собиралась по каждому лидеру и проекту:

- Имя, пол, возраст, регион.
- Название проекта/организации.
- Год запуска проекта/организации.
- Сфера деятельности проекта (образование/люди с ОВЗ/экология...).
- Цели деятельности (в классификации ЦУР ООН).
- Тип проекта (содержание/инфраструктура/фонд).
- Тип организации (бюджетная/некоммерческая/коммерческая).
- Среда реализации (онлайн/скорее онлайн/скорее офлайн/офлайн).
- ИТ-решение (является ли оно основой проекта? – да/нет).

У одного проекта может быть несколько лидеров (в разных ролях). У одного лидера может быть несколько проектов. Для идентификации лидера и для целей анализа мы ассоциировали лидера с одним (основным) его проектом.

Наше исследование решает практические задачи. Мы приглашаем к сотрудничеству исследователей, готовых усовершенствовать методику картирования сообществ.

Во время интервью велась аудиозапись, которая использовалась в дальнейшем внесении данных в базу. Расшифровка интервью не производилась, аудиозаписи использовались для перепроверки смысла сказанного в рамках интервью.

Ответы на некоторые вопросы анализировались интервьюером и помечались тегами для дальнейшего анализа. В итоге было выделено 827 тегов, отражающих смысл ответов на вопросы:

- Зачем вы занимаетесь этим?
- Каковы вызовы, препятствия и потребности для вас, для проекта и для системы?
- Кто для вас лидер изменений?
- Какое отношение к вашей деятельности вы испытываете?

Вероятные потери информации на этапе фиксации интервью и кодирования ответов тегами сводились к минимуму за счёт высокой квалификации интервьюеров (только команда ЦСИО «СОЛЬ») и регулярной синхронизации смыслов в нашей команде. В частности, структурирование дерева тегов проводилось в несколько итераций в рамках совместной деятельности всей команды для наиболее точной передачи смыслов интервью тегами.

Кластеризация производилась Лювенским методом. При этом из социальной сети были исключены изначальные рекомендации, пришедшие от партнёров, которые играли важную роль при форматировании начальной выборки «снежного кома» и существенно влияли на конфигурацию кластеров.

Карта отражает ситуацию на сентябрь–ноябрь 2017 года. За время, которое прошло с момента интервью, ситуация уже изменилась. Некоторые лидеры сменили место работы, запустили новые проекты.

— Что такое «Методика»?

— Это способ или какое-то ученье.

ФОРМИРОВАНИЕ ВЫБОРКИ МЕТОДОМ «СНЕЖНОГО КОМА»

Формирование ядра:

- Формирование федерального ядра (79 чел.) из разных сфер деятельности.

Формирование региональных ядер:

- Региональные лидеры из федерального ядра — 18 чел.
- Выявление дополнительных региональных лидеров на основе данных СМИ в регионах, где есть как минимум одна рекомендация в ядре.

Интервьюирование:

- Связываемся в первую очередь с теми, кто получил больше рекомендаций, пытаемся договориться об интервью.
- Интервьюируем всех, с кем удалось связаться и договориться об интервью.
- В рамках интервью задаём вопрос: «Кого вы можете рекомендовать в качестве лидера изменений в социальной сфере?».
- Количество рекомендаций не ограничиваем.
- Возможность дослать рекомендации после встречи есть.

Следование рекомендациям:

- Выбираем тех, кто получил рекомендации, и вносим их в «расширенное ядро».
- Интервьюируем (см. раздел «Интервьюирование»).

Остановка:

- Движение «снежного кома» было остановлено в декабре 2017 г. для перехода от этапа сбора информации к этапу её анализа. Очевидно, потенциал к расширению выборки на этот момент ещё не был исчерпан. Мы оцениваем потенциальный размер совокупности лидеров изменений в 3–5 тыс. человек.

Чистка:

- Удаляем тех, кто не получил рекомендаций, и все связи, которые они создали.
- Удаляем тех, кто лишился рекомендаций, и все связи, которые они создали. И так до тех пор, пока не останется только связанный граф (возможно, несколько не связанных между собой связанных графов).

Важно заметить, что выборка, полученная «снежным комом», не является репрезентативной выборкой всех лидеров изменений в социальной сфере, поэтому тренды, выявленные на данной выборке, нельзя напрямую транслировать на генеральную совокупность.

«СоцЧейн» — это совместный проект ЦСИО «СОЛЬ», фонда «Друзья» и Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления «Сколково», призванный выявить лидеров изменений в социальной сфере, понять, как это сообщество устроено, чем оно живёт и как можно помочь ему в развитии.

Для решения этих задач было проведено более 300 интервью и собрано на одной карте полторы тысячи людей, меняющих жизнь в нашей стране к лучшему.

Это исследование — рассказ о сообществе лидеров изменений для этого сообщества. Его цель — представить всему миру самых активных и неравнодушных людей в стране, а также перезнакомить их друг с другом и с идеями друг друга, чтобы появились совместные, ещё более эффективные решения насущных социальных проблем.

Результаты исследования доступны на сайте www.Soc-Chain.ru.



ФОНД
ДРУЗЬЯ

