

5 шагов успешного социального проекта

- 1 План и планирование
- 2 Ресурсы
- 3 Эффективное управление
- 4 Команда
- 5 Устойчивость



План и планирование

Понять свои ценности
и увидеть план



План... Для начала бы хотелось разобраться в этимологии этого слова, понять откуда оно взялось, его смысл и истинное значение. В словаре «план» – это заранее намеченная система мероприятий, предусматривающая порядок, последовательность и сроки проведения работ и т.п.; документ с изложением такой системы. В свое время я прочел много полезной и нужной литературы, посвященной вопросам планирования, прослушал лекции ведущих отраслевых специалистов по данной тематике, в том числе, и о подходах к планированию в некоммерческих и социальных проектах. Самому мне приходилось составлять множество планов и программ их реализации, и всегда мне приходилось опираться на некоторую составляющую, о которой не упоминалось ни в каких методичках. В этой статье я хочу показать, как важно иметь ее при создании проекта, данная составляющая будет часто упоминаться здесь. Я имею в виду понятие «ценности».

Для множества людей существуют объединяющие всех гуманитарные ценности: ум, доброта, трудолюбие, чувство коллектива и чувство своей обособленности. Можно по-разному определять и формулировать данные понятия, но для меня всегда была особенно важной та часть ценностей, которая имеет социальную направленность, опирающуюся на стремление улучшить окружающий меня мир.

Несколько лет назад была очень популярна такая форма работы, когда некая социальная организация для реализации какого-либо проекта собирала «ключевую группу», членам которой были необходимы ее услуги. И в рамках трехдневного семинара участники этой группы рассматривали вопросы решения своих проблем, выстраивая четкий план реализации социального проекта, и прорабатывали возможные стратегии его развития. По завершении семинара организаторы отчитывались перед своими спонсорами (донорами) за вложенные в разработку проекта средства, чем и заканчивалась «полезная деятельность» команды. Но в скором времени «мода» на подобные семинары закончилась, так как и сами организации, и их спонсоры (доноры) убедились в их бесполезности. Несложно собрать людей на три дня и мотивировать их на планирование (разработку плана действий), это под силу многим организациям, но проследить за тем, чтобы этот план выполнялся, реально начал работать – это вторая, наиболее трудная задача, решение которой потребует и новых вложений, и новых людей. Как бы ни был хорош план, как бы он ни был красиво оформлен на бумаге, он бесполезен, если социальная организация не представляет команду, объединенную ценностями, которые четко и понятно озвучены и, желательно, закреплены в миссии и целях

самой организации. Такой план работать не будет. Опираясь на свой собственный опыт, могу сказать, что практически любую группу людей, неподготовленных в части управления проектами, можно вдохновить и совместно с ними подготовить план, в который они будут верить во время его написания, но который никогда в жизни не сработает и не заработает.

Не хочу сказать, что планирование не работает вообще, но и мировые тенденции подтверждают мою точку зрения: планирование необходимо, без планирования никуда, но оно, как не парадоксально, только создает иллюзию проделанной работы, но проблемы не решает.

Одно время в организациях было популярно так называемое стратегическое планирование, когда собирался ключевой состав команды, созданной для реализации определенного проекта, и руководство самой организации проекта или руководство самой организации для проведения «мозгового штурма» и постановки целей, например, на 3 года вперед. Но мир на сегодня настолько стремительно развивается, что научные, и технологические процессы, в которые мы погружены в настоящее время, не позволяют нам смотреть так далеко, как на три года вперед. И в этом, я хочу подчеркнуть, и заключается определенный парадокс, с одной стороны, без видения своего проекта на три года вперед тяжело продуктивно и целенаправленно подходить к его реализации. Ведь за три года может измениться абсолютно все: могут появиться лекарства от рака и СПИДа, могут возникнуть новые способы обмена информацией. В сфере социальных проектов могут быть уничтожены все наркотики мира, может быть искоренена преступность и дискриминация, и т.д., и т.п.

Исходя из моего личного опыта, отмечу следующее: планировать можно и нужно, но при этом всегда нужно возвращаться к своим планам и регулярно их корректировать. Без своевременной правки и внесения изменений в план можно разочароваться в своей работе, особенно, на этапе реализации социальных проектов. И причиной этого разочарования может быть недостаток внимания к ценностям, объединяющим команду. Главным инструментом в коррекции планов, своеобразным «мечом», отсекающим постоянно возникающие побочные отклонения, должны стать именно ценности.

То есть, когда план составлен, он должен на 100% соответствовать ценностям всей команды. Систематически возвращаясь к этому плану, отслеживая, что выполнено и что не выполнено, важно отсекалть все лишнее, используя ценности как трафарет, и как максимум.

Итак, планирование необходимо, но я бы не рекомендовал планировать на большие сроки. Имея хорошо сформулированные и понятные команде ценности, имея успешную команду, не вижу смысла планировать на 5 лет вперед, потому что, как правило, в ценностях уже заложены цели – стратегические цели, они внутри ценностей и не нуждаются в том, чтобы их вытаскивали и деклариовали. Я бы рекомендовал планировать на год, полгода, на 3 месяца вперед, и делать это настолько детально, насколько возможно, при этом регулярно возвращаясь к плану и отсекалть все «ненужное», используя «меч», состоящий из ценностей проекта. Опять же, повторяю, по моему опыту, необходимо не дополнять имеющийся план, а именно отсекалть все лишнее из него. Как и в бизнесе, в построении

успешного социального проекта важно сфокусироваться на главном. И после проведения планирования нужно обращаться к анализу, проводя его или периодически, или регулярно: не менее одного раза в неделю, месяц, квартал. Изначально при анализе квартальных, полугодовых и годовых планов своего проекта необходимо подходить к оценке достижений так, чтобы целью стало не столько желание дополнить план, а сколько стремление отсечь все лишнее и сконцентрироваться только на тех задачах, которые были сформулированы 3 месяца, полгода или год назад, и на том, насколько точно они выполнены. Говоря «анализ», я не имею ввиду длинные аналитические сессии с привлечением специалистов или всей команды. Нет, я имею ввиду вдумчивый подход к своей деятельности, и соответствие этой деятельности намеченным планам.

О целях социальных организаций много написано и сказано, и материалов по этой тематике в открытых источниках предостаточно. Единственное, о чем стоит еще раз напомнить, что работать заставляют цели, которые вдохновляют, а вдохновляют цели, которые базируются на ваших настоящих ценностях. И реализовать эти цели может только команда, для которой эти ценности не чужды, команда, которая живет этими ценностями. Все остальное не работает, что бы вы ни пытались для себя придумать - что вы хотите стать лидером в области каких-либо социальных инициатив, либо вы хотите стать крупнейшим политиком или богатейшим бизнесменом. Будет работать только то, что находится внутри вас, та совокупность ваших чувств и желаний, ваше ощущение мира и причастности к нему, ваши боль и любовь, и стремление к действию. И это притянет к вам ваших людей, с которыми ваши ценности со-

звучны, т.е. соберет вашу команду. Если вы лидер, а я подозреваю, что данный материал интересен, прежде всего, лидерам, и транслируете ваши ценности в окружающий вас социум, даже не озвучивая их, люди поверят вам и будут работать с вами.

Но если вы, поддавшись влиянию надуманных или навязанных вам целей, поведете команду к целям, вам не свойственным, в угоду случайно сложившимся ситуациям, это неизбежно приведет вас к поражению.

Поэтому используйте все возможные методы планирования: «мозговые штурмы», «открытые пространства», мультидисциплинарные команды – все в ваших руках, при планировании можете приглашать сторонних экспертов. На сегодняшний день в открытом доступе существует бесконечное множество технологий планирования, но всегда держите в голове то, что цели, заложенные в ваших планах, должны базироваться на ценностях, близких вашей команде и вам, как ее лидеру. **И не планируйте на большие временные промежутки, потому что раз и навсегда осознав свои личные ценности и ценности своей команды, вы уже имеете долгосрочную программу действий, так что планируйте на каждые 3 месяца, полгода, год максимум.**

Ресурсы

Не деньги, а «видение»



Допустим, вы беретесь за реализацию социального проекта, сформировали команду, разделяющую ваши намерения, и составляете план и программу действий. На этом этапе я бы посоветовал вам произвести оценку ваших ресурсов, как собственных, так и тех, которые вы планируете привлечь извне. Смета расходов в вашем случае не может быть жесткой, так как поиск ресурсов для социальных проектов – процесс непредсказуемый, творческий и душевнозатратный.

И тут я должен сказать о том, что ресурсы – это не только материальная часть.

Сейчас очень много говорится о том, что нематериальные ресурсы имеют немаловажное значение и представляют собой главную ценность для любой организации (обозначенную точку зрения также разделяют ведущие бизнес-тренеры). В случае с коммерческими структурами к нематериальным ценностям относится база клиентов и действующая на предприятии CRM-система, свод правил и корпоративная культура, общая модель управления, то есть те вещи, которые в принципе

не являются материальными и суть которых можно изложить на нескольких листах бумаги. Благодаря пониманию того, что системность и упорядоченность нематериальных ценностей, которые касаются клиентской базы, описания качества предоставляемых услуг и взаимоотношений с клиентами, имеют свою цену, в настоящее время мы можем наблюдать активный рост и развитие франчайзингового рынка по всему миру. Поэтому продажа франшизы является не просто продажей бренд-бука или свода правил обслуживания клиентов, описанных на бумаге; в первую очередь, франшиза – это продажа нематериальных ресурсов одной организации другой. И это здорово, ведь ценность и значимость нематериальных ресурсов в наше время подтверждает и тот факт, что в наш век информация – самое дорогое, что у нас есть. Зачастую на успех в развитии проекта не влияют ни помещение, ни оргтехника, ни какие-либо другие материальные ценности. Успех проекта определяется также привлеченными к его реализации нематериальными активами и ресурсами.

Если мы говорим о социальном проектировании, о построении успешного социального проекта, то привлечению именно нематериальных ресурсов для реализации плана нужно уделить особое внимание и большее количество времени. Отмечу, что иногда, казалось бы, нематериальные ресурсы тоже стоят денег, например, необходимо оплатить специальную программу, которая бы документировала вашу благотворительную деятельность, а также оказываемые вами социальные услуги. Такая программа нематериальна, но, говоря коммерческим языком, ее наличие в вашем проекте повышает его «стоимость» и приближает его к успеху. Пример из бизнеса – специализированные программы по выстраиванию отношений с клиентами – CRM-системы.



Я думаю, что именно сегодня, поиску нематериальных ресурсов нужно уделять особое внимание и направлять туда все свои силы. Заметьте, что силы, о которых я говорю, тоже не материальны: это сила вашего духа, ума, сила вашей убежденности, и если все вышеперечисленное умножить на аналогичные качества вашей команды, в совокупности это является залогом развития любой компании, как коммерческой, так и социальной (некоммерческой). Поэтому поиск

нематериальных ресурсов должен составлять существенную часть вашей работы. К ним может относиться привлечение к работе экспертов, формулирование свода правил компании, изобретение вами новых услуг, создание и отладка системы взаимоотношений с клиентами и т.п. **Обладая необходимым набором нематериальных ресурсов, привлечь требуемые материальные ресурсы не составит особого труда.** Источниками материальных ресурсов могут быть различные фонды: международные, российские, региональные и локальные, а также государство и местное сообщество. Мне бы не хотелось публиковать материал по фандрайзингу, по специфике работы с данными источниками финансирования, потому как текстов, посвященных обозначенной тематике огромное множество. Но я хотел бы и позволю себе высказать мнение о том, что касается порядка использования материальных ресурсов, каким правилам нужно следовать и чему стоит уделять внимание, чтобы достичь успеха. Работа с материальными ресурсами требует большой тщательности в учете и контроле, и, особенно, в отчетности. Система отчетности должна быть кристально прозрачной. И если помнить об этом, можно не допустить ошибок и не попасть в реестр нежелательных организаций.

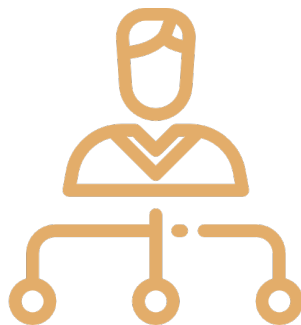
По приоритетности в выборе источников финансирования важно соблюдать баланс и гармонию, и тогда ваш проект не будет «воздушным», а будет стоять на прочном материальном фундаменте. Поставьте свою организацию в виде точки на карте, и, как на диаграмме, больше всего источников ресурсов должно быть сосредоточено вокруг вас и вашего проекта, то есть, ближе. Главными источниками материальных ресурсов должны быть местное сообщество, город, республиканский бюджет. Далее следует меньшая часть, которая уже должна исходить от федерального бюджета, и наименьшая часть может

поступать от западных компаний, различных грантов или иных источников финансирования. Эта система является самой устойчивой и оптимальной. В реальности существует много различных вариантов и перегибов в этой схеме, но у себя в голове ее нужно держать как идеальную модель финансирования и привлечения ресурсов. Опираясь на эту модель, вы понимаете, как и где нужно расставлять акценты в работе с донорами. Очевидно, что приоритетной для вас станет поддержка местного сообщества. Например, если для реализации вашего проекта вам необходимо получить помещение, то, в первую очередь, его должно предоставить местное сообщество: город или муниципалитет, и т.д., и т.п.

В настоящее время, существуют некоторые нюансы, связанные с законами об иностранном финансировании, если вы не можете обойтись без зарубежных вливаний, вам следует хорошо изучить их заранее.

Эффективное управление

СОЦИАЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ



Теперь необходимо поговорить об эффективном управлении социальными проектами. Еще раз повторюсь, всё, что я говорю и пишу – это мнение, основанное на моем личном опыте, и, соответственно, оно субъективно.

Для себя я условно разделяю три подхода к эффективному управлению: «коммерческий», «вдохновляющий» и «гибридный». Каждый из этих подходов имеет право на существование, и, в зависимости от целей, миссии и ценностей, заложенных в фундаменте социального проекта, так или иначе, возможен для применения. Считаю, что стратегия управления определяется умением выбрать точный ход при любых внутренних и внешних изменениях.

1. Коммерческий подход.

Термин «коммерческий» – не совсем типичное определение в отношении социальных проектов. Мы обсуждаем социальные проекты, т.е. проекты некоммерческие, направленные не на извлечение прибыли, а на решение социальных проблем. Почему я выделяю именно «коммерческий» подход в управле-

нии социальными проектами? Потому что он эффективен для решения проблем, где речь идет не об общих гуманистических ценностях, а о тех, которые связаны с дисбалансом распределения, и, вообще, наличия жизненных ресурсов в распоряжении человека. Например, проблема снабжения питьевой водой людей, проживающих в странах Африки, проблема обеспечения медикаментами онко-больных и ВИЧ-инфицированных – это проблемы, корнем которых являются политика, бизнес и общее распределение ресурсов.

Социальные проекты, в целях и миссии которых заложены идеи восстановления справедливости в отношении распределения жизненных ресурсов, в отношении определенных групп лиц работают очень эффективно, если модели управления этими проектами взяты из коммерческих организаций, где все основано на четком управлении ресурсами. Стоит отметить, что данный способ управления подходит в большинстве случаев организациям, которые занимаются решением глобальных проблем, осуществляют деятельность на больших территориях, и являются взаимосвязанными с крупными целевыми группами.

Признаком «коммерческого» подхода к управлению в социальных организациях является выверенная организационная структура, в которой четко прописаны функционал служб и подразделений, а также сформулированы обязанности, права и должностные инструкции сотрудников. «Коммерческий» подход широко применяется, например, в подразделениях ООН, которые представляют собой некоммерческие социальные организации, в больших фондах и т.д.

Стоит сказать, что это очень эффективный и четкий подход к управлению проектами. Благодаря тому, что цели, на которые направлена деятельность проекта, просты и точны, все организовано достаточно четко и построено на строгой дисциплине, степень эффективности работы такого проекта можно легко определить, сопоставив полученные результаты с целевыми значениями. Вернемся к нашему примеру. Если перед нами стояла проблема обеспечения пресной водой, то в этом случае результат определяется по тому, сколько воды получили люди. Если рассматривалась проблема снижения дискриминации в отношении определенных национальных групп, то показателем эффективности работы является статистика – сколько было совершено преступлений по отношению к определенным национальным группам. Если это проблема обеспечения лекарствами, то считают, сколько людей получили нужные им медикаменты. Еще раз хочу отметить, что «маленьким» проектам, т.е. проектам, не имеющим большого территориального охвата и больших целевых групп, будет сложно рассчитать свою эффективность при такой модели управления. Поэтому данная модель подходит, прежде всего, амбициозным социальным проектам, претендующим на решение больших социальных проблем. Но при этом следует отметить и то, что все «большое» когда-то начиналось с малого. Поэтому, если вы строите свой социальный проект, обратите внимание на то, что большие, и по-настоящему эффективные социальные проекты управляются по правилам коммерческих организаций. Будет полезно изучить эти правила и руководствоваться ими в дальнейшем, тем более, что большой объем информации по менеджменту коммерческих организаций можно найти в литературе и профильных Интернет-ресурсах.

2. Вдохновляющий подход.

Это подход к управлению, на котором сейчас строится большинство социальных стартапов, когда в основе (в миссии, целях и ценностях организации), в фундаменте социального проекта лежат, прежде всего, очень важные и очень серьезные, но сложно измеримые вещи, такие как гуманизм, любовь к людям, толерантность. Их сложно перевести в разряд цифр и придать им числовое значение, поэтому если вы строите социальный проект, в основе которого заложены гуманистические понятия, вам будет невозможно использовать жесткую структуру и четкий подход к управлению. Потому что такой проект чем-то напоминает религиозные организации.

Несмотря на то, что в религиозных организациях существует определенная организационная структура, в религии большое значение придается идейности, присутствует очень много сложно измеримых и индикаторных понятий таких, как вера в Бога, спасение души и т.д. Поэтому управление строится, прежде всего, на воодушевлении участников религиозной организации. Следует отметить, что на территории постсоветского пространства все религиозные организации законодательно являются некоммерческими, т.е. юридически церковь, мечеть или община – это некоммерческие общественные организации.

«Вдохновляющий» подход управления опирается на умение руководителей побудить команду к каким-либо высоким по общественному значению поступкам и действиям, воодушевить. Как правило, в таких проектах участники дублируют функции друг друга. Если смотреть с точки зрения менеджмента, то в каких-то проектах нет четко прописанных должност-

ных инструкций, где-то большинство обязанностей возложено на узкий круг лиц, которые несут ответственность за решение нескольких проблем сразу. И нельзя сказать, что этот подход не эффективен, он эффективен, но именно тогда, когда в миссии, целях и ценностях (в фундаменте социального проекта) заложены сложно измеримые духовные понятия.

Кроме того, «вдохновляющий» подход – это подход большинства стартаперов, потому что на старте и в коммерческих, и в некоммерческих социальных проектах, как правило, есть элемент хаоса, и требуется всегда какое-то время, чтобы проект, команды и лидеры определились со своими ценностями, как бы притерлись друг к другу, выбрали структуру и путь своего развития. Лично мне этот подход интересен тем, что он несет в себе много идейности, вдохновения, тепла, а также желания помочь людям и решить их проблемы. Несмотря на неизбежный хаос в управлении, это то, за что я люблю некоммерческие организации, люблю форумы и конференции. И хотя, как управленец, я вижу, что если организация управляется таким образом, то ее можно считать «маленькой сектой», мне это нравится, - это здорово.

И самое удивительное, что данные организации эффективны. Их эффективность заключается не только в том, что через призму социального проекта можно увидеть различные формы взаимодействия с обществом идеологов-активистов, а в том, что такие организации, как правило, хорошо чувствуют актуальные проблемы, т.к. в их основе заложены ключевые ценности гуманизма. Такие организации часто живут проблемами своих клиентов. Команды этих проектов очень чувственны и эмоциональны. Зачастую, в таких организациях много лидеров

и лидерство в них поощряется. В организациях, построенных на вдохновляющем принципе, лидеры выживают и не конкурируют друг с другом, между участниками такого проекта нет соперничества, нет борьбы за получение выгод и преимущества.

Такие организации и проекты очень восприимчивы к проблемам людей. Этим организациям не всегда под силу решать какие-то глобальные вопросы. Но, когда ты управляешь проектом, используя вдохновляющий подход, когда все построено на побуждении твоих сподвижников к высоким целям, тебе сложно жестко и четко действовать в решении каких-либо проблем, но в рамках своего проекта ты можешь очень хорошо транслировать проблему в общественный разум. Потому что в отличие от тебя и твоего проекта, закостенелые бюрократические, формальные и коммерческие структуры не способны аналогично прочувствовать и правильно отреагировать на текущие проблемы социума.

3. «Гибридный» подход – это подход, в котором присутствует как вдохновляющая составляющая, так и жесткие организационные формы управления, заимствованные от коммерческих структур. Этот подход очень интересен, и, естественно, много успешных, устойчивых социальных проектов, которые осуществляются много лет, используют его, в том числе, и моя организация. Мы на собственном опыте пришли к тому, что, с одной стороны, мы должны чувствовать свою целевую группу, буквально проповедовать свои ценности, выстроенные на любви к людям, на гуманизме, ибо мы, прежде всего, гуманистическая организация, а с другой стороны, мы четко следим за индикаторами в своей работе, ставим перед собой простые цели, которые достижимы, количественно измеримы и не яв-

ляются аморфными. Мы отчитываемся по ним перед обществом, государством, перед самими собой, тем самым не давая себе «сгореть» и потерять свои идеи. Считаю, что это хорошо.

В нашей организации мы руководствуемся девятью правилами:

1. Уменьшать риски, физические и душевные страдания людей, независимо от чьих-либо религиозных, политических и корыстных интересов.
2. Быть там, где нет помогающих организаций и помогать тем, кому никто не помогает.
3. Помогать там, где комфортно клиентам и не всегда комфортно нам.
4. Принимать наших клиентов такими, какие они есть, и не осуждать их.
5. Делать столько, сколько можем, и иногда даже Больше.
6. Каждый день делать что-то, что не даст сгореть на этой работе.
7. Честно оценивать и документировать свою работу.
8. Руководствоваться конкретными целями, а не формальными ценностями.
9. Быть счастливыми и создавать причины для счастья других.

Есть смысл несколькими словами рассказать о «гибридном» подходе к управлению именно в разрезе структуры, где он наиболее интересен и полезен. На примере нашей организации вы сможете увидеть, что в подразделениях, где происходит основная работа, используется творческий подход к каждому клиенту и без вдохновения не удастся получить ответный отклик, поэтому у нас нет жестких требований к социальным работникам. В нашем фонде социальные работники, кроме основной работы, могут выполнять и другие поставленные перед ними задачи. Соцработники не просто определяют нужды клиента и занимаются его проблемами, они еще могут организовать какой-либо праздник или провести тематическое мероприятие, т.е. могут проявлять инициативу и браться за решение некоторых вопросов, не всегда входящих в их должностные обязанности, но отвечающих их душевным порывам. Руководство фонда такие инициативы старается поддержать и поощряет как начинание. Но, с другой стороны, во всем, что касается бухгалтерии и отчетной деятельности, мы стараемся быть четкими, жесткими, структурированными и дисциплинированными.

Команда

Баланс целей
и уникальных людей



**Как выстраивать работу?
Найти баланс!**

В этой части я хотел бы поговорить о значимости команды. Она раскрыта во всех учебниках по управлению и проектированию; команда – это ключ к успеху, и без отличной команды достижение целей и создание хорошего проекта невозможно. Пересказывать все это нет смысла, поэтому я хочу просто поделиться собственным опытом.

После того, как ты определяешься со своими целями и миссией, видением себя и планируемого социального проекта, на первое место выходит довольно простой вопрос. А именно, когда основатели проекта, один или два человека, не в состоянии собой «закрыть» все процессы и реализовать все намеченные цели, очевидно, возникает потребность в команде. Создание команды – это один из первых шагов в общем построении проекта. Перед организаторами всегда стоял и стоит вопрос «где брать людей?». Как предприниматель и как общественный деятель я создал несколько команд, как коммерческих, направленных на извлечение прибыли, так и некоммерческих, социально ориентированных. В этой статье мне хотелось бы рассказать о специфике создания социального проекта, поэтому в качестве примера поделюсь опытом и расскажу, как я создал свой фонд, что мне показалось удачным, а что – не очень.

«Команда», «Тимбилдинг» – все это просто общие термины, а по факту тебе, как руководителю просто нужно найти «своих» людей. Что я сделал, когда решил открыть проект по профилактике наркозависимости? Прежде всего, я начал посещать группы взаимопомощи наркозависимых. Я приходил на встречи групп анонимных наркоманов, сидел и молча выслушивал, как высказывались другие люди, обращая особое внимание на то, о чем они говорили, и что их беспокоило на тот момент. По завершению мероприятия я подходил к отдельным людям, высказывания которых мне показались наиболее близкими и резонировали с моими ценностями, и, разговаривая с ними, я предлагал им принять участие в совместном проекте. И этот опыт был успешным. Люди, с которыми я познакомился на группах взаимопомощи для наркозависимых, до сих пор со мной, уже более 10 лет. Они стали настоящими профессионалами, объездили всю Россию, проходили стажировки за границей

и продолжают работать в этой сфере. Даже если они не работают непосредственно в моей организации, то мы взаимодействуем через различные совместные и партнерские проекты, направленные на достижение общих целей. Таков мой опыт.

При построении социального проекта, особенно на его старте, персонал искать нужно в тех сообществах, для решения проблем которых будет нацелен ваш проект. То есть, если вы создаете экологический проект, направленный на то, чтобы улучшить экологию в Нижнекамске и, соответственно, снизить онкозаболеваемость в городе, то набирать людей в команду (волонтеров и сотрудников) в городе Мамадыш, конечно же, не имеет смысла. Имеет смысл искать людей, у которых уже есть родственники с этим заболеванием или которые лично столкнулись с проблемами экологии в регионе, и эти люди будут эффективны. Вам не придется их заряжать и мотивировать, у них уже есть внутренняя мотивация, и вам, как лидеру, нужно будет только помочь ее раскрыть и направить по нужному вам руслу к достижению поставленных целей.

Важным моментом в процессе построения команды, об этом сейчас говорят все, является определение компетенций, т.е. знаний и навыков. Когда вы набираете команду, одним из основных моментов, на который я обращаю пристальное внимание (и хотел бы с вами поделиться личным, субъективным опытом в данном материале), является отслеживание компетенций. Во-первых, при выборе соратников в команду человек должен быть «экспертом», а лучший эксперт в какой-либо социальной проблеме – это человек, так или иначе, лично затронутый этой проблемой. Во-вторых, этот человек должен быть компетентен в том, что он делает, а для этого вам важно, как

лидеру и управленцу, понимать, на что он годится. Большое количество проектов, в том числе и социальных, разрушилось или лишилось устойчивости из-за того, что лидеры-управленцы строили команду, не обращая внимания на компетенции и возможности членов своего коллектива. На самом деле, это очень сложный вопрос: есть проблема, ты набираешь команду для ее решения и в момент, когда ты набираешь команду (это касается и коммерческих стартапов), ты еще не знаешь до конца, какие навыки, знания и умения в процессе функционирования проекта тебе потребуются. Поэтому ты набираешь команду, обладающую качествами, тебе субъективно созвучными. Это может быть команда лидеров, команда экспертов, в нашем случае – команда людей, лично заинтересованных в решении проблемы. По мере развития вашего проекта перед вами возникают определенные задачи. Постепенно они становятся более четкими, цели – более понятными, и для решения этих задач как раз уже нужны соответствующие компетенции. И важным моментом в этом случае является правильная расстановка людей. Это означает, что если человек хорошо пишет, он должен писать, если человек хорошо говорит, он должен представлять вашу организацию и ваш проект перед обществом, и т.д. Но никак нельзя менять людей местами и требовать от человека, который хорошо пишет, также хорошо говорить, и наоборот. Если вы представляете человека, который хорошо пишет, единственным специалистом по связям с общественностью, то заставлять его делать и то, и другое, и ожидать от него хорошего результата как в написании нужного вам материала, так и в выступлениях на конференциях – практически невозможно. Текст будет написан на «отлично», а выступления будут оставлять желать лучшего. Поэтому компетенции людей – этот тот пласт, который наиболее важен для вас, как для лидера, так и для управленца.

Это такое понятие, которым нужно руководствоваться не только при построении, но и при управлении собственной командой. Потому что вы, после того, как набрали людей и выстроили костяк своего коллектива, должны стать еще более восприимчивым к людям и начать понимать, в чем каждый член вашей команды является лучшим, а что ему лучше не поручать. Такая тактика обычно используется в спорте, в футбольной команде или команде по игре в регби: самый быстрый – бежит, а самый сильный – защищает и т.д.

И здесь очень важен третий момент, о котором я хотел бы поговорить. На практике очень важен баланс между тем, кто или что управляет проектом – компетенции людей руководят проектом или цель руководит людьми. Ответ очевиден: цели, ценности, задачи и миссия – это главное, что есть в проекте, поэтому важно не увлечься потаканием своей команде, перестроив свой проект под личностные запросы, компетенции и интересы сотрудников. Важно поймать баланс между этими двумя составляющими. Бывает и такое, что люди, состоящие в команде, меняют цели, и происходит это довольно часто, и это считается нормальным. Бывает и такое, что цель меняет команду. В этом и заключается баланс между целями и задачами проекта, и компетенциями людей, задействованных в нем. У меня нет четких рекомендаций по поводу того, как это должно происходить, но могу сказать с уверенностью, что очень важно в процессе реализации своего проекта возвращаться к первоначальному плану, который также может быть скорректирован под воздействием компетенций членов коллектива. Важно понимать, что сейчас 21 век, и в мире не осталось ничего постоянного и неизменного. Если в начале 20 века компании строились на десятки и сотни лет вперед, то сейчас люди по-

нимают, что если сегодня мы начнем производить «видеокассеты», то в лучшем случае через несколько лет никто о них и не вспомнит, потому что все будут увлечены новыми смартфонами и беспроводными зарядными устройствами к ним, произведенными корейскими компаниями. Скорость перемены жизни настолько высока, что заставляет нас быть гибкими и всё более восприимчивыми, я бы даже сказал, чувствительными к людям, ценностям, проблемам.

Возможно, мною было сказано много общих слов, но возвращаясь к вопросу построения команды, я хотел бы отметить, что люди – это самая главная и большая ценность любого социального проекта.

То, что внутри социального проекта – его «сердце»: проблема, миссия, цели – неодушевленная его часть, она ценна как бриллиант, который красив, но очень холоден. А люди – это то живое, теплое и ценное, что делает проект и организацию такой, какая она есть. Залог успеха проекта заключается в его команде, потому что люди достигают целей, а не цель достигает сама себя. Отсюда и третий вывод, довольно очевидный, который я хотел бы сейчас озвучить, и заключается он в том, что **социальным проектом управляют как цели, так и люди, и очень важно соблюдать баланс между этими составляющими.**

Устойчивость

То, что вы не знаете об
этом слове

Эта часть статьи будет называться «построение устойчивой системы». Здесь мне хотелось бы поделиться опытом и мыслями об устойчивости социальных проектов. Впервые с этим термином я столкнулся примерно лет 10-15 назад, когда доноры, то есть те организации, которые занимались финансированием социальных проектов, в своих пожеланиях, требованиях и в формах заявок просили указывать, в чем будет заключаться «устойчивость» будущего социального проекта. На тот момент для меня это понятие было новым, и я не до конца понимал его смысл: дали денег – отработали, либо дали денег – решили проблему, и идем дальше. Но в рамках социального проекта дела обстоят совершенно иначе.

Сегодня для меня стало очевидно, что устойчивость проекта – это один из главных критериев его целесообразности. Когда я оцениваю идею либо проект, я, прежде всего, обращаю внимание на его устойчивость, т.е. на способность как можно дольше сохранять качества, приобретенные в результате его реализации. Очевидно, что за полгода или год, в большинстве случаев, сложно либо невозможно разрешить проблемы, на решение которых, как правило, направлены социальные проекты, да и коммерческие тоже. В качестве примера можно

привести коммерческие стартапы по открытию магазина, запуску нового сервиса, введению на рынок какой-либо новой услуги. Но что будет со всеми этими проектами по прошествии полугода – стартового этапа, пока команда и менеджер активно занимались их раскруткой и продвижением? В этом и заключается ключевой вопрос. Что будет дальше, когда запуск пройдет, команда опытных стартаперов отойдет на второй план, как будет жить магазин, клиника, автозаправка или шиномонтаж? А в нашем случае, так как мы говорим о более широком спектре применения человеческой активности, как будут функционировать учебные центры, группы взаимопомощи, медицинские сервисы и т.д., и т.п.

Устойчивость социального проекта и, если говорить обобщенно, построение какой-либо устойчивой системы – это один из главных моментов, которому действительно стоит уделить особое внимание. Когда вы определили проблему, подобрали инструменты, необходимо подумать о том, что будет после завершения проекта, после того, как вы выполните все запланированные действия. Как правило, социальный проект – это своего рода стартап от полугода до 3-х лет, который входит в проблему и общество, определенным образом и определенными действиями что-то меняет в них, а затем уходит. Как же оценить устойчивость подобных проектов? Парадоксально, но даже такие мощные организации, как, например, Глобальный Фонд по борьбе с ВИЧ, СПИДом, туберкулезом и малярией, имеет очень много проектов со слабой устойчивостью, и это несмотря на сильный менеджмент, развитое управление, планирование и проектирование. Обусловлено это тем, что во время построения социальных проектов внимание создателей было недостаточно сфокусировано на вопросе устойчивости

того или иного проекта. В качестве примера можно сказать, что в России много лет финансируется проект, использующий программы обмена шприцев для наркозависимых. И в эти программы инвестированы миллионы и миллионы долларов Глобального Фонда. Очевидно, что эти программы эффективны в части профилактики, потому что в процессе разработки были использованы различные научные подходы, которые применяются во всем мире. Но «благодаря» тому, что на этапе проектирования этих действий командой внедрения не было достаточного внимания уделено устойчивости этих проектов, скорее всего, после окончания финансирования эти проекты будут закрыты, и никто не будет дальше обменивать использованные шприцы. В результате, эпидемия ВИЧ, на предупреждение которой были направлены все эти действия, будет продолжать развиваться, но уже с утроенной силой. А это, соответственно, потеря инвестиций, если рассматривать социальный проект в рамках мышления инвестиционных программ.

Если ты смотришь на общественную проблему как на то, что требует ресурсов, вложений и инвестиций, то необходимо осознать и проанализировать ее с точки зрения того, какое количество ресурсов потребуется для ее решения. Есть в мире проблемы, к решению которых можно приступить, только имея за спиной мощь государства, причем экономически высокодостаточного. Приходится балансировать между потребностями и своими возможностями. Здесь мы и ищем желаемую устойчивость. Нам важно просчитывать эффективность проекта, то есть, взвесить все то, что ты проинвестировал: внесение ресурсов, денег, средств, и какие изменения последовали по качественным и количественным показателям. Вернемся к примеру про Глобальный фонд. Данной организацией уже проинвести-

рованы большие суммы в функционирование различных проектов, но из-за того, что на этапе проектирования было мало времени уделено устойчивости этих активностей, есть вероятность того, что денежные средства по итогам работы окажутся потраченными впустую.



УСТОЙЧИВОСТЬ

Важно отметить, что устойчивость системы – это, во многом, про деньги. Но моя «история» не про деньги. Деньги не живут отдельно от людей, деньги дают люди; и это важно знать. Потому что именно в случае социального проекта в фокус оценки устойчивости и анализа эффективности попадают не-много другие определяющие, такие, как люди, которые знают о вас – это первое, и второе – это те ценности, которые вы прививаете этим проектом. То есть, если вы работаете с инвалидами, и ваш проект направлен на то, чтобы людей с ограниченными возможностями стало бы больше на улицах Казани или другого российского города, и отношение обычных людей менялось бы в лучшую сторону, то устойчивость вашего проекта во многом зависит от введенных в проект денежных средств. Потому что самое важное (и дорогостоящее) в таких проектах: доступность тех или иных социальных объектов для инвалидов, возможность пользоваться различными услугами и передвигаться без ограничений, неосуществимо без каких-либо материальных инвестиций. Но то, что реально может поменять ситуацию и дать долгосрочный, не локальный результат – это два столпа, две основы устойчивости любого социального проекта. **Во-первых, это люди, которые знают о вашем проекте и, так или иначе, являются вашими союзниками, и, во-вторых, это то, что рождается в обществе по отношению к проблеме.**

Когда социальный проект построен правильно и рассмотрена его желаемая устойчивость, большое внимание должно быть направлено на охват и привлечение как можно большего числа союзников, людей, которые знают о вашем проекте, а также интервенция в их сознание тех ценностей, которые несет ваш проект.

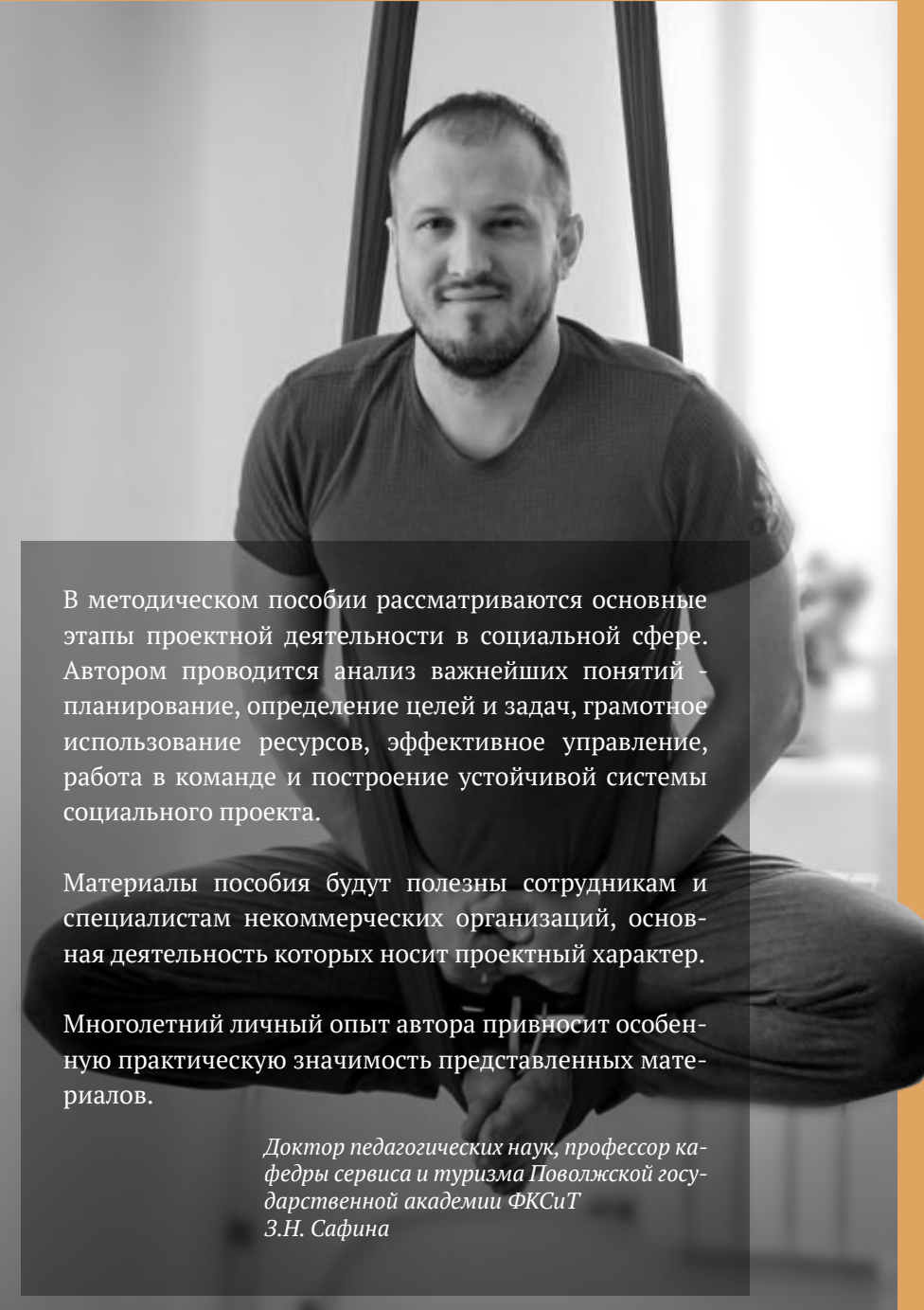
Деньги, команда, материальные и нематериальные ценности - всё это очень важно, но не тогда, когда мы говорим об устойчивости. Я видел старт, расцвет и угасание очень эффективной женской организации, которая финансировалась в провинциальном городе, и в которую было инвестировано в течение нескольких лет несколько миллионов долларов. Но из-за того, что на этапе планирования мало внимания было уделено компоненту устойчивости, эта организация после завершения финансирования достаточно быстро прекратила свое существование. Причина произошедшего – из внимания было упущено два фактора. Первое, был упущен PR, отсутствовала работа по охвату как можно большего количества людей, их информирование об организации и о проекте в целом, его активностях, ценностях, целях, и, так как охваченное количество людей было очень малым, была упущена интервенция ценностей в сознание этих людей. В конечном итоге, как уже было сказано, данная организация после завершения финансирования закрылась, и сейчас о ней мало кто вспомнит. Проблемы, над которыми несколько лет трудилась команда, остались нерешенными, самой организации нет.

Здесь очень уместно сравнение социального проекта с религией. Я уже говорил об этом, поэтому не хочу, чтобы у вас было смешение понятий, но, тем не менее, религия, если убрать мои личные убеждения и мою личную религиозность, – это такая же некоммерческая организация, это такой же социальный проект, как любой из ваших проектов. В религии есть и цели, и ценности, и структура, и там нет чистой коммерческой направленности. Прежде всего, в социальный проект и его миссию заложено проведение социальных изменений, а не извлечение прибыли через эти изменения, социальные они или экономи-

ческие. В религии также присутствуют два основных направления: произвести как можно больший охват и донести свои ценности как можно большему числу людей. Мы можем вспомнить Иисуса Христа и его апостолов, которые были посланы во все стороны мира и проповедовали огромному количеству людей, воспитывая и прививая в сознании этих людей основные духовные и социальные ценности. Мы также можем вспомнить пророка Мухаммеда (с.а.в.) с его учениками и то, какие интервенции происходили на востоке в отношении варварских племен. Этим религиям тысячи лет, о них знают миллионы людей, их ценности живут и будут жить тысячи лет.

Устойчивый проект живёт после завершения финансирования, до решения социальной проблемы и выполнения своей миссии. Юридическое лицо может закрыться или реорганизоваться, проект и команда может перейти под «крыло» другой организации, но если ваш проект обладает устойчивостью, он будет продолжать жить.

Как можно больший охват и интервенция ценностей – вот что обеспечивает устойчивость любого социального проекта, а вовсе не безвозмездно переданные вашей организации помещения, не CRM-система либо какая-то другая компьютерная программа, которая, не спорю, тоже ценна, и не база данных, и не ваши технологии. Это все важно, но сейчас речь об устойчивости социального проекта. **Если вы хотите построить устойчивую систему, если вы хотите, чтобы ваш проект продолжал жить еще долго и пережил вас, то при его создании вам нужно учитывать два основных момента: должен быть произведен как можно больший охват людей, и должна присутствовать интервенция ваших ценностей в сознание этих людей.**



В методическом пособии рассматриваются основные этапы проектной деятельности в социальной сфере. Автором проводится анализ важнейших понятий – планирование, определение целей и задач, грамотное использование ресурсов, эффективное управление, работа в команде и построение устойчивой системы социального проекта.

Материалы пособия будут полезны сотрудникам и специалистам некоммерческих организаций, основная деятельность которых носит проектный характер.

Многолетний личный опыт автора привносит особенную практическую значимость представленных материалов.

*Доктор педагогических наук, профессор кафедры сервиса и туризма Поволжской государственной академии ФКСиТ
З.Н. Сафина*