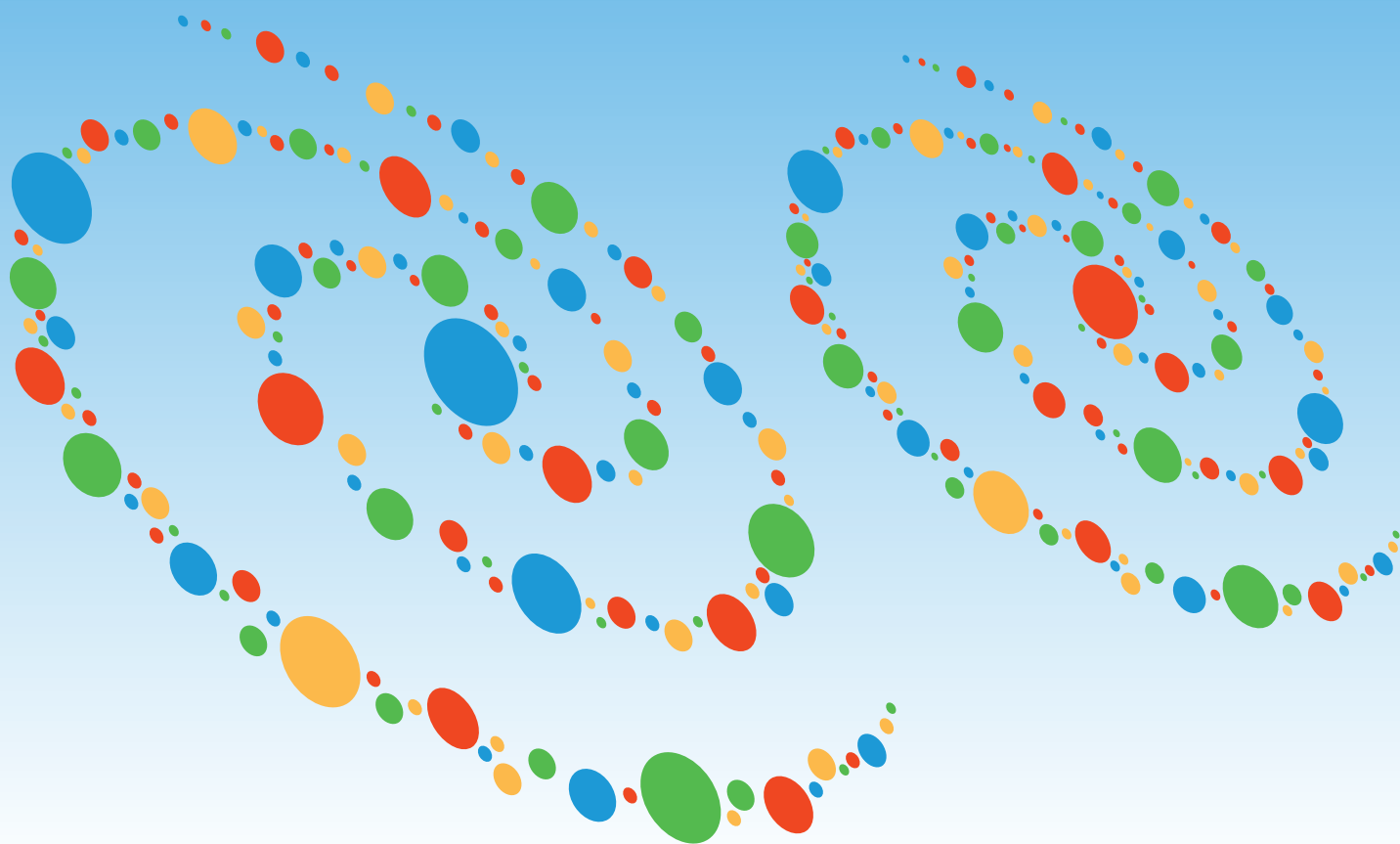


ВОВЛЕЧЕНИЕ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ В ПОДДЕРЖКУ МИССИИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ ДЕТСТВА

ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ



2020

В РАМКАХ ПРОЕКТА «ВОВЛЕЧЕНИЕ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ ПРИ
ОКАЗАНИИ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ: ОБМЕН ОПЫТОМ МЕЖДУ
НКО И ГОСУЧРЕЖДЕНИЯМИ»

ФОНД
ТИМЧЕНКО

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД
ЕЛЕНА И ГЕННАДИЯ
ТИМЧЕНКО



Департамент труда
и социальной защиты
населения города Москвы



Эволюция и Филантропия
Evolution & Philanthropy

Проект «Вовлечение благополучателей при оказании социальных услуг: обмен опытом между НКО и госучреждениями» («Вовлекай!») реализуется АНО «Эволюция и Филантропия» при поддержке Департамента труда и социальной защиты населения г. Москвы и при стратегической поддержке Фонда Тимченко.

Данное методическое пособие подготовлено в рамках проекта «Вовлечение благополучателей при оказании социальных услуг: обмен опытом между НКО и госучреждениями» (Вовлекай!), цель которого – повышение уровня знаний, компетенций и мотивации специалистов НКО и госучреждений по вопросам вовлечения благополучателей в процессе оказания социальных услуг.

Проект реализуется при поддержке Департамента труда и социальной защиты населения г. Москвы и при стратегической поддержке Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко.

Со стороны общества в целом, доноров и государства, а также самих НКО мы видим большой запрос на повышение эффективности деятельности НКО. А это самым тесным образом связано с получением обратной связи и вообще характером взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами – прежде всего с благополучателями.

В ходе проекта мы проводили информационно-просветительские и публичные дискуссионные мероприятия по разным аспектам вовлечения благополучателей:




- Онлайн-семинары «Маркетинг клиента сферы детства – миф или реальность?» [↗](#) и «Технологи создания (родительских) сообществ» [↗](#)
- Дискуссии «Управляют ли благополучатели НКО?» [↗](#) и «Благополучатели как фандрайзеры – границы возможного» [↗](#)
- Круглый стол «Исследования с участием детей. Как сделать исследование дружественным ребенку?» [↗](#)

Публикации в СМИ:

- «Как сделать благополучателя соучастником социальных изменений» [↗](#)
- «5 правил вовлечения благополучателей в фандрайзинг» [↗](#)

Основным «костяком» проекта были участники трех тематических рабочих групп – сотрудники организаций, работающих:

- С замещающими семьями — Школы приемных родителей, родительские клубы, службы сопровождения замещающих семей. Для них были организованы онлайн-семинар «Вовлечение замещающих семей в деятельность организаций — требуются изменения?» [↗](#) и рабочая встреча [↗](#).
- С семьями / людьми, находящимися в трудной жизненной ситуации или вышедшими из нее – центры для выпускников организаций для детей-сирот, кризисные центры для женщин с детьми, службы сопровождения семей различных групп риска: онлайн-семинар «Люди и семьи в трудной жизненной ситуации как партнеры – в поисках новых ролей» [↗](#) и рабочая встреча [↗](#).

- 
- С семьями «особых» детей – организации, предлагающие комплексную реабилитацию и социализацию детей с ОВЗ, защиту их прав: онлайн-семинар «Вовлечение семей с особыми детьми: ищем точки роста»  и рабочая встреча .


Источниками для этого пособия стали выступления участников проекта и аналитические отчеты по итогам обсуждений.

Методическое пособие состоит из трех частей:

- Сначала мы анализируем существующие практики вовлечения благополучателей на основе дискуссий с участниками проекта, методических материалов и инструментов, которыми они с нами делились.
- Затем – даем рекомендации по развитию практики вовлечения, которые сформулировали в ходе дискуссий с участниками проекта, а также перевели из полезных зарубежных источников.
- Завершается пособие описанием кейсов пяти организаций, имеющих значительный опыт вовлечения благополучателей в свою работу.

Мы предлагаем читателям относиться к этому пособию, как поводу для вовлечения в диалог. Мы будем благодарны вашим отзывам, предложениям, вопросам и дополнениям. Наши контакты: info@ep.org.ru


Мы благодарим всех активных участников проекта «Вовлекай!».



О ЧЕМ ПОЙДЕТ РЕЧЬ? КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ПОСОБИЯ


Вовлечение благополучателей – это создание для них целого спектра возможностей для активного участия в поддержке миссии и деятельности организации, влияния на содержание и процесс оказания им услуг, которое приводит к положительным изменениям как в организации, так и в жизни самих благополучателей. Вовлечение помогает достигать запланированных результатов быстрее или с меньшей затратой ресурсов, делать их более устойчивыми. При этом оно создает «точки роста» для самой организации: позволяет делать услуги более четко ориентированными на целевую группу, привлекать новых благополучателей через «сарафанное радио», выбирать самые актуальные направления развития и многое другое.

Вовлечение благополучателей можно рассматривать на нескольких уровнях. Во-первых, индивидуальный уровень – своего рода «золотой стандарт» социальной работы, когда благополучатель вовлекается в работу по выходу из собственной трудной жизненной ситуации («Помогите нам помочь вам»). Далее идут операциональный уровень (участие в текущей деятельности организации, в оказании социальных услуг), стратегический уровень (участие в планировании или оценке деятельности и в руководстве организацией) и уровень местного сообщества («Помогите нам лучше помогать другим людям, оказавшимся в такой же ситуации, как и вы»).



Российские организации социальной сферы преимущественно вовлекают благополучателей на индивидуальном уровне – в процесс оказания помощи, в принятие решений относительно собственных маршрутов поддержки. Вовлечение на уровне управления организацией или реализации деятельности пока возникает как отдельные «точки роста». Исключения представляют родительские организации, которые возникали в ответ на дефицит профессиональных услуг для детей с особенностями физического или психического развития (с ОВЗ) или приемных детей, и стали местом, где один и тот же человек может выступать в роли и благополучателя, и руководителя, и менеджера, а иногда и специалиста, оказывающего квалифицированную помощь. Во многих организациях уже хорошо выстроены (или активно выстраиваются) процессы сбора обратной связи от благополучателей, работающие и на повышение качества услуг, и на усиление вовлеченности.

Рекомендации помогут организовать вовлечение благополучателей на всех уровнях. Они посвящены тому, как четко проговорить и операционализировать ценности и общие цели вовлечения, не останавливаясь на лозунгах; как подготовить и благополучателей, и сотрудников организации к мероприятиям, требующим вовлечения; как делать осознанным и продуктивным, этичным и безопасным вовлечение на каждом из выделенных уровней.



Российский опыт показывает, что на специфику форматов и инструментов вовлечения влияют три фактора:

- Характеристики целевых групп благополучателей: степень добровольности их сотрудничества со специалистами, а также наличие внутренних и внешних ресурсов
- Дизайн и содержание услуг, проектов или программ: например, клубная работа или деятельность «равных консультантов» напрямую требуют вовлечения на всех уровнях, а в технологию работы со случаем, где в фокусе внимания – отдельная семья, уровни вовлечения «выше» индивидуального нужно специально «надстраивать».
- Типы организаций – родительские организации, другие СО НКО и государственные учреждения: в них отмечаются разные подходы, позиции специалистов или руководства, разные уровни мотивации благополучателей.

Поэтому не обязательно стремиться к тому, чтобы сразу вовлечь благополучателей на всех уровнях – важно следовать за внутренней логикой вашего проекта и за готовностью людей, которым вы помогаете. Как это может выглядеть на практике, показывают кейсы организаций, имеющих опыт вовлечения благополучателей.



ЧТО ТАКОЕ ВОВЛЕЧЕНИЕ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ И ПОЧЕМУ ОНО ВАЖНО?

Влияние гражданского общества на социальные процессы усиливается во всем мире. Пандемия показала, как акторы гражданского общества – некоммерческие организации, волонтерские инициативы, профессиональные сообщества – могут гибко и оперативно откликаться на новые вызовы. Но есть и системные проблемы на пути развития гражданского общества, одна из которых – дефицит доверия. Дефицит доверия как бы «размывает» социальный капитал: зачем человеку знать о поддерживающих организациях и специалистах, активных соседях и интернет-сообществах, если он не верит, что они помогут ему?

В России дефицит доверия выражен сильно, в том числе, на институциональном уровне. В социальной сфере исследования показывают, что он влияет на решения и действия всех сторон: НКО, доноров, государственных структур и организаций.

Одним из драйверов развития гражданского общества, позволяющим преодолеть недоверие, является вовлечение благополучателей в работу некоммерческих и государственных организаций, программ или проектов, оказывающих им социальные услуги.

Вовлечение благополучателей – это создание для них целого спектра возможностей влиять на содержание и процесс оказания им социальных услуг, которое положительно влияет на работу организации и на жизнь самих благополучателей.

Вовлечение может реализовываться на разных уровнях и с разной интенсивностью. Разные практики вовлечения можно расположить на континууме от «отсутствия вовлечения» до «полной вовлеченности». Существуют два подхода к описанию континуумов вовлечения. Первый пытается выстроить иерархию по уровню влияния благополучателя на принятие решений: от минимального (информант) до максимального (руководитель организации). Иерархичность подразумевает, что, чем «выше» уровень вовлечения благополучателя – тем лучше для него, и для организации. Такой подход подходит для оценки уровня вовлечения в проекты, связанные с защитой прав или развитием территорий.

● *«Измерение степени ценностной солидарности и уровня общественного доверия в российском обществе». Исследовательская группа «Циркон», 2018. ↗*

● *Доклад «Филантропия на пороге системности. Анализ тенденций, рисков и возможностей благотворительности в России». Центр социального проектирования «Платформа», «Рыбаков фонд», 2018. ↗*

Континуум уровней вовлечения¹



Второй подход рассматривает вовлечение, как процесс, который происходит на каждом уровне работы и на каждом имеет свою ценность. Вовлеченность в процесс собственной реабилитации не более и не менее важна, чем участие в управлении организацией или в оценке проекта. Это разные грани сотрудничества, и для каждой из них надо в полной мере реализовать потенциал вовлечения. Такой подход применим при оказании социальных услуг, в том числе, в сфере детства.

Удачный пример этого подхода – проектная рамка «Элементы вовлечения» Национального партнерства по вовлечению (The National Involvement Partnership (NIP)², Великобритания), которая позволяет проанализировать 5 основных элементов на 4 уровнях вовлечения:

- **ПРИНЦИПЫ (principles)**. Осмысленное и доступное для всех вовлечение начинается с приверженности общим принципам и ценностям.
- **ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ или ЦЕЛЬ (purpose)**. Основная цель – совершенствование услуг. Цель должна одинаково пониматься всеми участниками и отражать возможности и границы изменений. У каждого должна быть понятная РОЛЬ в достижении цели.
- **ПРЕДСТАВЛЕННОСТЬ (presence)**. Клиентов нужно вовлекать на всех уровнях, на которых для них есть ЦЕЛЬ. Мнения прямых благополучателей и их опекунов должно учитываться отдельно. Нужно продумать варианты РОЛЕЙ благополучателей, вовлеченных в работу организации (консультант, амбассадор, «дружественный критик» и др.).
- **ПРОЦЕСС (process)** включает в себя собственно деятельность по вовлечению (прозрачные критерии участия в разных активностях, формат этих активностей...), коммуникацию (понятный язык, донесение решений до всех благополучателей...), поддержку и подготовку (навыки для успешного вовлечения), организационные вопросы (например, компенсация за проезд, если благополучатели приезжают на встречу).
- **ВЛИЯНИЕ (impact)**. Вовлечение должно приводить к совершенствованию услуг и повышению благополучия клиентов и специалистов, а также приводить к позитивным личностным изменениям у участников (например, развитию навыков или уверенности).


1 McLeod R. & Clay T. (2018). Make it count. Why impact matters in user involvement. NPC. [↗](#)

2 The National Involvement Partnership (2015). 4Pi. The National Involvement Standards. [↗](#)

Уровень вовлечения	Вклад вовлечения в достижение социальных результатов
Индивидуальный (работа со случаем: план и его реализация)	Повышение самооценки; удовлетворенности услугами; более полное достижение других социальных результатов за счет согласия с целями и задачами работы, возможности выбора и контроля .
Уровень местного сообщества	Потенциальная возможность получения поддержки «равный равному», развития жизнестойкости, рост социального капитала.
Операциональный уровень (оказание социальных услуг)	Повышение качества услуг; повышение качества жизни благополучателей (например, за счет снижения недобровольных или субъективно неподходящих для них видов помощи); улучшение отношений со специалистами.
Стратегический уровень (планирования и руководства в сфере социальных услуг)	Потенциальная возможность для улучшения / упрощения коммуникаций и повышения доступности услуг для благополучателей. Положительное влияние на процесс принятия решений и на отношение специалистов к благополучателям. Участие благополучателей в формулировании результатов работы проекта / услуги позитивно влияет на предыдущие уровни.

Таким образом мы и будем структурировать информацию в нашем методическом пособии, представляя российский опыт по вовлечению благополучателей.

Российские организации социальной сферы преимущественно вовлекают благополучателей на индивидуальном уровне – в процесс оказания помощи, в принятие решений относительно собственных маршрутов поддержки. Вовлечение на уровне управления организацией или реализации деятельности пока возникает как отдельные «точки роста». Исключение представляют родительские организации, которые возникали в ответ на дефицит профессиональных услуг для детей с особенностями физического или психического развития (с ОВЗ) или приемных детей, и стали местом, где один и тот же человек может выступать в роли и благополучателя, и руководителя, и менеджера, а иногда и специалиста, оказывающего квалифицированную помощь.



Во многих организациях уже хорошо выстроены (или активно выстраиваются) процессы сбора обратной связи от благополучателей, работающие и на повышение качества услуг, и на усиление вовлеченности. Отчасти этому способствует методическая поддержка инфраструктурных организаций, а также усилия крупных институциональных доноров. Фонд Елены и Геннадия Тимченко проводит мероприятия, направленные на развитие оценочного потенциала организаций сферы детства. Вместе с партнерами из академической сферы он поддерживает развитие Стандарта доказательности социальных практик в сфере детства [↗](#).

Методология Стандарта рассматривает обоснованность практики, среди прочего, «с точки зрения ценностей, потребностей, опыта и знаний благополучателей (детей и их семей)», что побуждает организации, претендующие на доказанность своих практики, систематически обращаться к этим источникам информации.

Вклад в культуру вовлечения вносит конкурс [↗](#) «Голос ребёнка: дети как эксперты опыта», который поддерживает прикладные и оценочные исследования с участием детей и молодых взрослых в области профилактики и преодоления последствий социального сиротства.

С 2018 г. АНО «Эволюция и филантропия» работает над развитием практик сбора обратной связи от благополучателей.

В онлайн базе «Слушай с пользой!» [↗](#) можно найти инструменты, рекомендации и описание успешных кейсов на эту тему.

ПРИНЦИПЫ, ЦЕЛИ И ОЖИДАЕМОЕ ВЛИЯНИЕ ВОВЛЕЧЕНИЯ

На каких принципах и ценностях основывается вовлечение?

Осмысленное вовлечение начинается с осознания принципов и ценностей, которые разделяют все участники. Работа по вовлечению опирается на ценности демократического участия (инклюзию, справедливость, понятность и прозрачность; признание различий в уровне власти и влияния, которым обладают разные люди, и важность ослабления неравенства). Специфические ценности вовлечения благополучателей – это готовность организации меняться в ответ на обратную связь и приверженность идее улучшения качества услуг и повышения уровня благополучия всех участников.

В российской практике подобные ценности часто упоминаются специалистами-практиками и направляют их работу, но на уровне регламентов они практически не представлены. Если ценностные нормы не записаны в стандартах и не операционализированы в процедурах, то остается мало возможностей оценить, воплощаются ли они в повседневной деятельности.

Ценности лежат в основе этических кодексов и принципов, которыми организации руководствуются в работе, а курс на вовлечение благополучателей создает новые этические дилеммы и актуализирует уже существовавшие. Российские специалисты-практики в социальной сфере уделяют внимание этическим вопросам, но без формализации. В 2020 г. БФ «Социальный навигатор» и Центр оценки общественных инициатив Института прикладных политических исследований ВШЭ опубликовали результаты первого исследования этики в работе НКО в нашей стране. [↗](#)

Ценности, на которых основано вовлечение в программе раннего вмешательства «Уверенное начало»:

- Уважение людей и разных мнений
- Мы умеем и не боимся задавать вопросы
- Глупых опросов не бывает
- Ошибаться можно
- Мы никого не осуждаем
- В сложных ситуациях мы не ищем виноватого, мы ищем решения
- Если мы ошиблись, мы извиняемся
- Люди не могут и не должны все знать
- Мы поддерживаем людей и предлагаем им помощь
- Контракты и решения можно пересматривать [↗](#)

Помимо ценностей, которые отвечают на вопросы, как действовать и на что ориентироваться, важно понимать конкретные цели вовлечения благополучателей, – ради чего организация занимается им. Цели должны быть сформулированы четко и измеримо, чтобы можно было осуществлять мониторинг их достижения. Выделяют разные фокусировки целей вовлечения:

- **Правозащитные:** благополучатели имеют право быть услышанными и участвовать в принятии решений
- **Основанные на внутренней ценности:** оно само по себе полезно для людей
- **Инструментальные:** благополучатели знают проблемы «изнутри», поэтому вовлечение помогает нам повысить качество и результативность услуг, а также повысить приверженность благополучателей.

Эти подходы взаимосвязаны и подкрепляют друг друга. Если вы фокусируете внимание только на том, что чувствовать себя вовлеченным в общее дело полезно для каждого благополучателя, а ценность вовлечения – очевидна, то вы рискуете потерять потенциал правовых аргументов и упустить возможность инструментальных улучшений. Если делаете акцент на инструментальную ценность вовлечения, то рискуете потерять лояльность благополучателей – они могут почувствовать, что их используют.

Что еще нужно учитывать, говоря о целях вовлечения?

- Все люди, которых так или иначе затрагивает деятельность по вовлечению (благополучатели, члены их семей, сотрудники, волонтеры и партнеры организации) должны понимать цели вовлечения и разделять их.
- Нужно определять цель каждого мероприятия или вида деятельности, вовлекающего благополучателей, и роль каждого участника в нем.
- Нужно заранее определять возможности и границы организационных изменений, которые могут или не могут быть достигнуты в ходе вовлечения благополучателей в совместное проектирование или обратную связь.
- О целях и ожидаемых результатах вовлечения нужно договариваться до того, как вы приступаете к активным действиям.

Анализ российской практики показывает: у большинства организаций есть свое видение того, с какими целями они проводят работу по вовлечению. Но на данный момент отсутствуют цели, представленные в SMART-формате: конкретные, измеримые, привязанные к срокам.

Каких результатов мы ждем от вовлечения?

Во многом ожидаемые результаты зависят от целевой группы, от содержания работы, от структуры организации или дизайна конкретной программы или проекта.

Вовлечение = суть работы. На общем фоне выделяются организации, создаваемые людьми, которые затронуты той или иной проблемой (например, родительские организации, помогающие семьям детей с ОВЗ), а также программы и проекты, основанные принципе «равный – равному» (например, некоторые виды клубной работы, работа равных консультантов

в сфере ВИЧ+). Здесь благополучатели заведомо находятся в активной позиции.

Вовлечение = условие достижения результата. В ряде программ и проектов ведущая роль принадлежит специалистам, но достижение основных социальных результатов затруднено или невозможно без вовлечения благополучателей.

Вовлечение = путь к повышению результативности для всех стейкхолдеров. Вовлечение – ситуация взаимного выигрыша для специалистов и благополучателей. Оно делает работу более эффективной: специалисты оказывают такие услуги и делают это таким образом, который понятен благополучателям и не вызывает у них сопротивления. Такой тип отношений с благополучателем связан с низким уровнем эмоционального выгорания. Благополучатели, в свою очередь, чувствуют больше контроля над ситуацией, у них пропадает ощущение «недобровольности» в сотрудничестве со специалистами, они проявляют больше активности. В целом это делает работу эффективнее: запланированные результаты достигают быстрее и/или меньшими усилиями, а сохраняются дольше. (Тут надо учесть, что большая часть усилий не просто «экономится», а переориентируется на создание условий для вовлечения). Более того, вовлечение позволяет достигать дополнительных результатов, не связанных напрямую с содержанием оказываемых услуг, но полезных для благополучателя, таких, как улучшение навыков принятия решения или повышение самооценки.

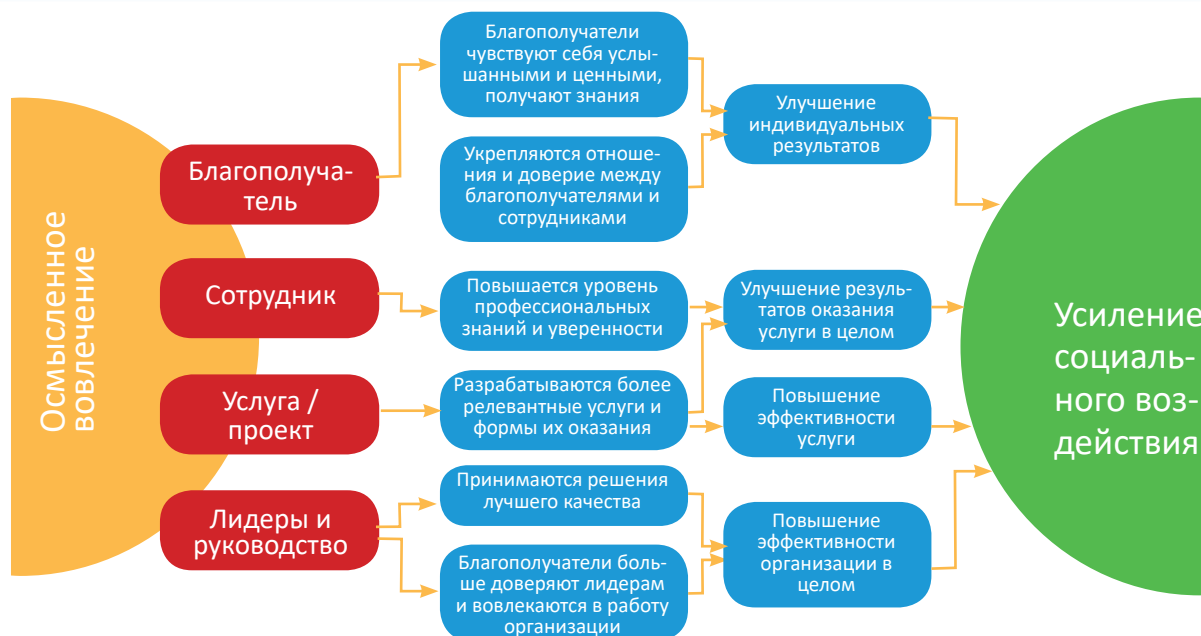


Московская городская ассоциация родителей детей-инвалидов (МГАР-ДИ): личный опыт как основа диалога с государством. Руководители и все члены ассоциации пришли в нее, уже имея опыт руководства отдельными родительскими организациями. Цель ассоциации: законодательные изменения для поддержки семей с особыми детьми (введение дотаций, субсидий, программ помощи). Родители ведут диалог с государством, входят как эксперты в тематические советы и рабочие группы на городском и федеральном уровнях. Они вкладывают в этот диалог как свои компетенции, проводя экономический и правовой анализ ситуации, так и свой личный опыт воспитания «особых» детей с самыми разными диагнозами. Недавно в результате их работы пособие по уходу за ребенком-инвалидом увеличилось вдвое. Ассоциация поддерживает инициативы родителей, что приводит к появлению новых родительских проектов и НКО.



Программа «Уверенное начало»: роль вовлечения в сфере ранней помощи. В логике Early intervention услуги оказываются консультантами по раннему вмешательству на дому – в естественной среде ребенка. Чтобы помочь детям, нужно выстраивать отношения с родителями и всей семьей, поэтому вовлечение – важное условие работы программы. Инструментом вовлечения является бесплатность сервиса при условии взаимного обмена: родители участвуют в исследованиях, предоставляют информацию о ребенке и семье. Основным социальным результатом вовлечения – клиентская позиция родителей, предполагающая умение родителей делать информированный выбор и управлять ресурсами. Это приводит к нормализации жизни в семье и дает ей возможность достичь максимально высокого качества жизни.

Цепочка результатов для вовлечения разных стейкхолдеров³



Примеры социальных результатов для разных целевых групп, достигаемых благодаря вовлечению, из практики организаций – участников проекта «Вовлекай!»:


Результаты для организаций

- Результаты, связанные с совершенствованием или расширением оказываемых услуг (оказание помощи, которая действительно востребована клиентом; совершенствование системы сопровождения семей; расширение границ работы специалистов; родители инициируют новые проектные направления организации).
- Результаты, связанные с повышением устойчивости коммуникаций и статуса организации (возможность отслеживать динамику и эффективность своей работы за счет длительной истории отношений; финансовая поддержка от выпускников проекта; привлечение новых участников; родители продвигают миссию организации на уровне местных сообществ и власти).
- Результаты, связанные со снижением дисбаланса власти и влияния между специалистами и благополучателями (развитие доверия; разрешение конфликтов и непониманий между благополучателями или благополучателями и сотрудниками; снижение нагрузки на специалистов за счет активизации благополучателей).

Результаты для благополучателей

- Услуги становятся доступнее за счет адаптации условий и содержания работы под нужды благополучателей.
- Развивающее влияние (развитие рефлексии своих ограничений и образа желаемого будущего; развитие способностей к планированию; работа / во-

³ McLeod R. & Clay T. (2018). Make it count. Why impact matters in user involvement. NPC. [↗](#)



лонтерство как новые возможности, например, для социализации и свободы перемещения для людей с ограниченными возможностями).

- Родители участвуют в создании развивающей среды для детей; они становятся более ресурсны, повышаются их родительские компетенции.
- Родители транслируют свой успешный опыт другим родителям (возникают и эффективно работают горизонтальные связи); они помогают друг другу (в том числе, когда условия становятся менее благоприятными: после закрытия проекта или в период самоизоляции); происходит нормализация жизни семьи (выходят из изоляции, не боятся, активнее взаимодействуют с социумом);
- После знакомства с опытом других родителей у благополучателей меняются установки и внутренняя позиция (например, вновь образовавшаяся приемная семья принимает на себя ответственность за реабилитацию ребенка).
- Объединение родителей для решения общих задач позволяет добиваться изменений нормативной базы.

Как показывает зарубежный опыт, влияние практик вовлечения выходит за рамки отдельных организаций, и формирует корпоративную культуру некоммерческого сектора и сферы социального обслуживания. Вовлечение благополучателей дает лицам, принимающим решения, возможность выслушивать более репрезентативные группы граждан и на основе этого принимать более информированные решения. Некоммерческому сектору вовлечение благополучателей обеспечивает более тесное партнерство с местными и тематическими сообществами, что в итоге работает на повышение социального эффекта, а также уровня доверия, с которого мы начали наше пособие.

РОЛИ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ И ФОРМАТЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ

Не существует такой вещи, как вовлечение вообще – мы всегда вовлекаем людей *во что-то конкретное*. Приглашая благополучателя к участию, мы предлагаем ему (или создаем вместе с ним) определенную роль, которая реализуется в определенном формате деятельности. Недостаточно просто перечислить роли – в разных организациях за ними могут стоять разное содержание и процессы.

Процесс вовлечения включает в себя:

- Собственно деятельность по вовлечению (рабочие задачи и зоны ответственности; формат активностей / мероприятий; прозрачные правила и критерии участия).
- Коммуникацию (понятный язык; циклы обратной связи – сбор ее от благополучателей и информирование их же о результатах; донесение принятых решений до всех благополучателей).
- Поддержку и подготовку (создание благоприятной для диалога среды и обучение благополучателей конкретным навыкам, необходимым для успешного участия в работе организации).
- Решение организационных вопросов (компенсация затраченных ресурсов, а иногда – усилий; удобная логистика).

Роли и форматы участия различают на разных уровнях вовлечения – индивидуальном (работа со случаем: план и его реализация), операциональном, стратегическом или уровне сообщества. Российский опыт показывает, что на специфику форм и инструментов вовлечения влияют три фактора:

- Характеристики целевых групп благополучателей: степень добровольности их сотрудничества со специалистами, а также наличие внутренних и внешних ресурсов
- Дизайн и содержание услуг, проектов или программ: например, клубная работа или деятельность «равных консультантов» напрямую требуют вовлечения на всех уровнях, а в технологию работы со случаем, где в фокусе внимания – отдельная семья, уровни вовлечения «выше» индивидуального нужно специально «надстраивать».
- Типы организаций – родительские организации, другие СО НКО и государственные учреждения: в них отмечаются разные подходы, позиции специалистов или руководства, разные уровни мотивации благополучателей.

Так возникает широкая комбинация вариантов, однако часть из них на данном этапе оценивается как затрудняющие работу по вовлечению благополучателей.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

Вовлечение благополучателей на индивидуальном уровне хорошо развито в российской практике. Работа в сфере детства часто строится по технологии междисциплинарной работы со случаем. Стандарты технологии подразумевают взаимодействие куратора случая и членов семьи, активное участие благополучателей в составлении индивидуальных планов сопровождения семьи или реабилитации ребенка, в реализации и мониторинге этих планов. Вовлечение на индивидуальном уровне – это важная задача как для специалистов, работающих с семьей, так и для административных сотрудников: изменения в жизни благополучателя во многом зависят от его активной позиции (мотивации, готовности к изменениям), а также от наличия внутренних ресурсов. Когда речь идет о долгосрочной работе, важна приверженность благополучателя – его готовность не прекращать сотрудничество, даже если результаты еще не очевидны.

Ключевой вопрос для установления партнерских отношений: как благополучатели воспринимают роль специалистов и организаций в своей жизни? Видят ли они в них партнеров или «контролеров»; считают ли услуги настолько полезными, чтобы вкладывать усилия и со своей стороны? Поэтому важную роль играет диалог с благополучателями: от консультаций по развитию услуг до регулярного сбора обратной связи в повседневной работе.

Вовлечение на индивидуальном уровне тесно связано со спецификой целевой аудитории и всем контекстом работы с ней: «точками входа» в организацию, решаемыми задачами, доступными ресурсами. Поэтому для семей в трудной жизненной ситуации и взрослых выпускников организа-



Консилиум с участием благополучателей в БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам»⁴. Куратор случая должен подготовиться к консилиуму: сформулировать конкретные ожидания от встречи; перечислить возможные стратегии решения проблем и источники разногласий с позиции всех участников; озвучить ресурсы и «проблемные точки», которые влияют на реализацию плана семьей. В ходе обсуждения важно идти «перед» клиентом и «за» ним – сначала выстраивать для него опоры, помогая сориентироваться в ситуации, а в финале дать ему принять решение. При этом важно уважать право клиента сказать «нет» на любые наши предложения, и быть готовым к тому, что он использует это право.



Можно обратиться к примерам из зарубежной практики. Национальный ресурсный центр сохранения и укрепления семьи (The National Resource Center for Permanency and Family Connections; США) разработал стандарты² вовлечения кровных родителей, чьи дети живут в приемных семьях. Стандарты касаются (1) участия благополучателей, уже решивших свои проблемы, в управлении организацией, (2) вовлечения в индивидуальную работу со случаем. В них акцент сделан не на личный профессионализм и инструментарий отдельных специалистов, а на приверженность всех сотрудников единым организационным рамкам вовлечения.

⁴ Работа со случаем в профилактике социального сиротства: практические инструменты для куратора случая. — М.: БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», 2019. – стр. 44

ций для детей-сирот, приемных семей и семей с детьми с ОВЗ «профили» вовлечение различаются.

Работа с семьями в трудной жизненной ситуации (ТЖС) проводится в интересах детей, чтобы обеспечить их безопасность и благополучие. В этой сфере первый контакт с благополучателями может происходить по инициативе специалистов, которые выявляют семьи с детьми, относящиеся к группам риска. По собственной инициативе семья может обращаться в организацию за материальной или финансовой помощью. При этом специалисты видят, что требуется более системная помощь в сфере коррекции детско-родительских отношений, принять которую семья, в свою очередь, не готова. Для выработки и дальнейшего пересмотра единого плана, цели и задачи которого будут устраивать все вовлеченные стороны, используются консилиумы, куда приглашаются благополучатели – родители, а в некоторых случаях – их дети-подростки или другие значимые члены семьи⁵.

Особый вызов возникает в ситуации, когда в семье выявлены факты жестокого обращения с ребенком, угрозы для его жизни и здоровья, и вмешательство помогающих специалистов становится, по сути, принудительным. В российской практике есть технологии реабилитации кровной семьи и в случае отобрания или временного помещения ребенка в организацию для детей-сирот, но вовлечению в них не уделяется отдельного внимания.

Вовлечение **выпускников организаций для детей-сирот** требует учитывать ряд особенностей, связанных со статусом «сироты». У этой целевой группы сложно получить критическую оценку происходящего: молодые люди не привыкли, чтобы в принципе спрашивали их мнение, и не имели опыта, когда им удавалось бы сделать вклад в некое общее дело. По-



Проект «Близкие люди» (БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам»): модель «родитель – реабилитолог своего приемного ребенка». Приемный родитель участвует в работе междисциплинарной команды, сопровождающей его семью, а также повышает уровень компетенций, обучаясь у них на теоретических занятиях и в практической работе. Формируется внутренняя позиция «профессионального» приемного родителя: способность влиять на принятие решений о реабилитации и самому проводить занятия с ребенком, готовность принять в семью последующих детей с ОВЗ и делиться опытом.



этому им надо прояснять этапы и механизмы принятия решений, которые кажутся очевидными, а также давать им обратную связь о том, на что им удалось повлиять («вы предложили... мы изменили...»). Особо тщательно надо формулировать вопросы и задачи, проверяя на предмет понятности и простоты (с помощью самих благополучателей).

Еще одно негативное последствие опыта сиротства – ориентация на социально желательные ответы в любых ситуациях.

5 Подробнее см. кейс БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам»

6 Самостоятельная оценка работы организации: взаимодействие с семьей

Специалисты отмечают, что неформальный сбор обратной связи или предложений по работе проекта – позиционируемый как «просто беседа» – иногда помогает получить более достоверные результаты или больше креативных предложений. Но тут важен баланс между достоверностью ответов и прозрачностью намерений специалиста. В обратной связи от выпускников используются «классические» методы – анкетирование, фокус-группы, интервью. Есть оцифрованные инструменты, привлекательные для молодых людей⁷.

Многие **родители детей с ОВЗ** обладают высоким потенциалом для вовлечения, которое может строиться от учета мнения и наращивания ресурса родителей к становлению их профессиональной позиции, объединению родителей для развития системы поддержки семей с особыми детьми. Семьи этой целевой группы сильно отличаются друг от друга по имеющимся у них ресурсам, и в их жизни есть критические моменты, в которые они наиболее уязвимы⁸.

Первый критический момент – постановка диагноза и осознание особенностей своего ребенка. Здесь должен пройти процесс принятия этого факта, затем – создания общих смыслов. На первом этапе работы «смысловые поля» – понимание целей, задач, выбора методов работы («Чего мы надеемся добиться? Зачем мы это делаем?») – у родителей и специалистов могут не пересекаться. Представления специалиста о будущем основаны на типичных и нормативных вариантах развития событий; для родителей будущее выглядит непонятным и пугающим, при этом речь идет об их и их ребенка личном будущем. Во всем этом нужно найти что-то общее.

Второй критический момент – осознание, что у родителей нет возможности заботиться о ребенке дома. Такой момент наступает далеко не во




Автономная некоммерческая организация «Марфо-Мариинский центр для детей с ограниченными возможностями здоровья» работает как группа дневного пребывания для детей с ДЦП и тяжелыми множественными нарушениями развития (ТМНР), где дети обучаются навыкам самообслуживания и коммуникации, а их родители получают психологическую помощь. Родители участвуют в реализации индивидуального маршрута развития ребенка, в организации выпускных вечеров и благотворительных ярмарок. Но у родителей детей с ТМНР мало ресурсов – в первую очередь, им нужна «передышка». Сотрудничество не всегда долгосрочное, а дети часто пропускают группу из-за болезней или поездок на реабилитацию.

Удивительно, но именно пандемия помогла родителям «прочувствовать», чем занимаются специалисты в группе с детьми, и вовлечься в этот процесс. Родители примерили на себя роль ассистентов, учились правильно взаимодействовать со своим ребенком и выполнять инструкции ведущего онлайн. Многие родители стали предлагать педагогам игры, в которые они играют дома, и эти игры успешно прижились в группе. Чтобы помочь родителям адаптироваться к новым задачам и конструктивно пережить изоляцию, проводились онлайн занятия по самопомощи – релаксации и поиску ресурсов.

7 Подробнее см. кейс Центра «Вверх»

8 Подробнее см. кейсы БФ «Гольфстрим» и БФ «Даунсайд Ап».



всех семьях. Сотрудники ЦССВ «Вера Надежда Любовь» выделяют три группы родителей, поместивших ребенка с ОВЗ в государственное учреждение, в зависимости от мотивации к взаимодействию, которая связана с возрастом ребенка и длительностью его пребывания в учреждении. Эта обобщенная классификация не прогнозирует динамику мотивации каждой конкретной семьи, зато позволяет планировать работу, выделяя целевые подгруппы родителей:

- 1 Высоко мотивированные к взаимодействию родители, чей ребенок еще дошкольник и/или недавно был размещен в учреждение.
- 2 Относительно низко мотивированные к взаимодействию родители с детьми в возрасте от 8 до 16 лет, уже длительно находящимися на стационарных формах пребывания в учреждении.
- 3 Родители, чья мотивация резко возрастает в связи с приближающимся совершеннолетием их «особого» ребенка.

Родителей, временно поместивших ребенка в учреждение, важно вовлекать и в общение с ребенком, и в жизнь учреждения; позиционировать учреждение как партнера по воспитанию ребенка, а не «место», куда ребенка можно «отправить».

Замещающие семьи создаются по инициативе родителей, но в процессе приема детей и переживания семейных кризисов проходят через сложные этапы. На вовлечение замещающей семьи влияет ее актуальное состояние. Наличие или отсутствие кризиса внутри семейной системы влияет на методы работы с семьей и ее готовность стать партнером. Чтобы семья смогла занять партнерскую позицию, часто в начале работы нужно вовлечь ее дать и ресурс, не ограничиваясь выводом, что родители уже мотивированы, если приняли ребенка в семью.

Как правило, замещающая семья взаимодействует сразу с несколькими организациями, чьи позиции по отношению к вовлечению семей не скоординированы, а часто и не осознаны. Органы опеки и попечительства являются контролирующим органом, а организации, оказывающие услуги сопровождения (в сфере социальной защиты или НКО) – поддерживающими. Чтобы сотрудничать с кем-либо из них, родители хорошо должны представлять себе их роли и функции, специфику решаемых задач. Сложности возникают, когда специалисты из разных организаций произвольно занимают разные позиции в диалоге с семьей: директивную / недирективную, поддерживающую / контролирующую, экспертную / неэкспертную. Также встают вопросы о законодательном урегулировании передачи информации о семьях между специалистами⁹.

⁹ Подробнее см. кейс БФ «Арифметика добра».

Специфика вовлечения семей в государственных организациях связана с необходимостью больших усилий, из-за преобладания немотивированных к взаимодействию и низкоресурсных родителей. Благополучатели некоммерческих организаций более активны, они чаще имеют сформированный запрос, сами обращаются в организацию за поддержкой, готовы на платные услуги. Некоммерческие организации чаще говорят о ресурсности родителей, а государственные, описывая те же ситуации, уже о мотивации. Особенно явно вопрос о том, как быть с иждивенческой позицией благополучателя, звучит у коллег из государственных учреждений.


Различие связано с регламентацией работы. Важным аспектом осознанного партнерства является возможность расстаться по инициативе одной из сторон. В ряде случаев у государственные организации обязаны сопровождать благополучателей: они не могут отказать им в сотрудничестве, а если клиент «уволит» их – должны пытаться восстановить отношения. Им могут доставаться клиенты с более низким уровнем мотивации и ресурсов, потому что родители с высоким уровнем образования и профессиональных знаний сами организуют родительские ассоциации или, как минимум, тщательно выбирают организацию для получения услуг. Похоже, что в отношении вовлеченности работает «эффект Матфея» – феномен неравномерного распределения преимуществ, в котором сторона, уже ими обладающая, продолжает их накапливать и приумножать, в то время как другая, изначально ограниченная, оказывается обделена ещё сильнее. Легче всего вовлечь уже вовлеченных, а благополучателей со слабой мотивацией это может даже отпугнуть.

! Важно помнить: вовлекая благополучателей на индивидуальном уровне в «помощь самим себе», мы проверяем наши гипотезы о том, как какие механизмы изменений при это работают. Что должно произойти первым? Надо помочь человеку преодолеть выученную беспомощность, прежде чем вовлекать в участие в работе организации? Или такое вовлечение и есть действенный способ преодоления выученной беспомощности? Однозначного ответа нет: каждая организация (и каждый отдельный специалист) ищут свой баланс между этими двумя позициями¹⁰.

ОПЕРАЦИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

На операциональном уровне, в сфере оказания социальных услуг, перед благополучателями открыт широкий спектр форматов участия. Мотивированный благополучатель может по своей инициативе увеличивать число

¹⁰ Подробнее см. кейс БФ «Арифметика добра».

 Интересный взгляд на роли благополучателей и сотрудников дает модель родительского лидерства³ (Parent Leadership; разработана Altarum Institute, США) – подготовки родителей для работы ко-тренерами и участия в принятии решений. Очевидно, что кадровые сотрудники организации тоже могут быть родителями, но на работе они выступают только в роли практикующих специалистов. «Родители-лидеры» – это именно благополучатели организации или люди, находящиеся в похожих обстоятельствах, например, когда мама-«лидер» привела с собой подругу.

доступных ему форматов, например, проходя соответствующее обучение. Ограничивающим фактором является то, что все форматы участия не практикуются во всех организациях. Организации можно условно поделить на предлагающие большой выбор ролей и форматов для участия и, наоборот, не имеющие таких возможностей и встраивающие в свою работу отдельные элементы вовлечения.

Мы выделили следующие роли благополучателей и форматы их реализации на операциональном уровне:

Сотрудники (специалисты) при наличии специальных навыков и профессионального образования. Как правило, среди родителей детей с ОВЗ профессионализация происходит, когда они начинают получать помощь, а среди приемных родителей процесс направлен в обе стороны: и родитель может повысить квалификацию по психологии или педагогике, и специалист может принять в семью ребенка.

Наставники / эксперты опыта. Благополучатели, которые прошли долгий путь во взаимодействии с организацией, могут делиться опытом преодоления трудностей и достижения желаемых изменений, например:

- Участие опытных приемных родителей на занятиях Школы приемных родителей для общения и передачи опыта;
- Группы поддержки по модели «равный – равному», модераторы которых – подготовленные приемные родители);
- Со-ведущие встреч родительских клубов: работают вместе со специалистом, демонстрируя взгляд на ситуацию «изнутри»¹².




Ассоциация «Е.В.А.» (Санкт-Петербург): технология работы равных консультантов. Равный консультант — это человек, живущий с ВИЧ, принявший диагноз и научившийся с ним жить, прошедший подготовку по равному консультированию. Равный консультант помогает человеку с ВИЧ-положительным статусом сохранить контроль над собственной жизнью и своим здоровьем, а также здоровьем своих близких. Обращаясь к собственному опыту жизни с болезнью, он поддерживает человека в трудную минуту и снабжает его информацией о заболевании. Равный консультант не сконцентрирован только на медицинских или психологических трудностях клиента. Он помогает решать повседневные социальные проблемы, связанные с ВИЧ-положительным статусом, например, в отношениях с детьми (как рассказать кровному ребенку о диагнозе; как стать приемным родителем). Равные консультанты получают методическую поддержку, для них разработана система материальных поощрений

Часто опыт других благополучателей важен в начале пути – он раскрывает новичкам смысл сотрудничества с организацией. Так вовлечение опытных приемных семей на этапе принятия решения об усыновлении помогает развеять мифы и приводит вновь образовавшуюся приемную семью к идее о принятии на себя ответственности за приемного ребенка и осознанию своей новой роли. Семьям,

11 Родительское лидерство Инструмент самооценки родительского лидерства

12 Подробнее см. кейс БФ «Арифметика добра».



где родился «особый» ребенок, положительный опыт других родителей помогает принять ситуацию и от горевания перейти к конструктивному со-владанию.

Помимо содержательных аспектов, благополучатели могут делиться опытом взаимодействия с организацией, транслируя доверие и вовлекая новичков в более активное участие, например, рассказывая о своих успешных инициативах. Также они служат «связующим звеном» между потенциальными благополучателями и специалистами.

Волонтеры, применяющие свои профессиональные навыки или оказывающие помощь, не требующую специальной квалификации. Здесь открывается большой простор для участия:

- Помощь в организации и проведении массовых мероприятий; сопровождение детей на выездных мероприятиях
- Проведение мастер-классов и культурных мероприятий для других благополучателей, сотрудников и волонтеров
- Информационные рассылки другим благополучателям, волонтерам, специалистам
- Помощь в делопроизводстве
- Поддержание библиотека
- Транспортная помощь (автоволонтеры)
- Ответственные за технику (оргтехнику, аудио- и видео-оборудование), которые помогают обслуживать и использовать оборудование
- Ответственные за обеспечение хозяйственно-бытовых нужд
- Информирование других благополучателей об услугах организации: например, привлечение кандидатов в ШПР и участников – в Клуб)

Чем волонтеры-благополучатели отличаются от «обычных» волонтеров, зависит от сферы работы. Так родители детей с ОВЗ, у которых ситуация в семье стабильна и навыки ухода за «особыми» детьми освоены, могут быть волонтерами в отделениях милосердия ДДИ и ПНИ, принося пользу за рамками организации, в которой они получают услуги. Люди, находящиеся в ТЖС тоже могут быть волонтерами, но часто им хватает ресурсов (времени, сил, помогающих лиц для присмотра за детьми) на очень небольшой объем работ, например, проводить мастер-класс 1 раз в 3 месяца или участвовать в акции по сбору помощи 1 раз за все время пребывания в социальном приюте.

Участники микро-управления – принятие решений в повседневной жизни во взаимодействии с организацией. Особенно актуально такое «микро-управление» и самоуправление в проектах, предлагающих стационарную помощь – в социальных приютах и кризисных центрах для матерей с детьми, на сопровождаемом проживании для молодых взрослых с ОВЗ¹³.

- Хозяйственные инициативы (заготовки и консервирование, разбивка огорода, благоустройство территории).
- Выбор активностей из доступных вариантов (например, благополучатели сами предлагают тему группового занятия с психологом или выбирают из предложенных).
- Помощь администраторам в хозяйственно-бытовом учете, включая участие в разборе и учете всей привезенной материальной помощи.
- Инструменты для самооценки и взаимной оценки благополучателями выполнения повседневных обязанностей, которые передают часть контроля от сотрудников самим благополучателям, а также помогают предотвращать конфликты.
- Регулярные собрания и планерки.

! Важно помнить: ни личный опыт благополучателей, на который они опираются, участвуя в работе организации, ни экспертное мнение специалиста не являются истиной в последней инстанции. Это равноценные элементы общей картины – расхождения в них нужно согласовывать, подчеркивая важность обоих.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ

Вовлечение на стратегическом уровне – это участие благополучателей в планировании и руководстве деятельностью организации или проекта. За пределами родительских организаций, где благополучатели реализуют сразу несколько ролей, в российской практике вовлечение на этом уровне еще находится на этапе становления. Успешный опыт

13 Подробнее см. кейс БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам».



Детские деревни SOS практически на всех уровнях управления привлекают благополучателей в свою работу. На глобальном уровне (136 стран) благополучатели не входят в органы управления, но участвуют в постановке задач работы в форме мнений, предложений для разработки стратегии организации. Так семьи и растущие в них дети участвовали в разработке и обсуждении Стратегии 2030. На национальном уровне высшими органами управления Межрегиональной общественной благотворительной организации являются «Российский комитет Детские деревни SOS» – единственный учредитель всех «Детских деревень SOS» – и Конференция региональных представителей. Туда входят представители благополучателей. Согласно уставу, высший орган одобряет стратегию развития организации и выбирает Правление. На уровне отдельных Детских деревень SOS (6 деревень в РФ) работают «Деревенские комитеты», в которые входят представители поддерживаемых приемных семей. Они голосуют за бюджет, президента и правление. Они ставят задачи работы, которые формируются в стратегию, а потом ее же одобряют; принимают решения об организации текущей жизни и по поддержке приемных семей. [▶](#).



Детские деревни SOS: Оценка потребностей благополучателей при разработке региональных программ и проектов проводится с участием благополучателей или ими самими (по принципу «равный-равному»). На основании проводимых оценок принимаются управленческие решения. Например, в одном из регионов была закрыта программа, так как оценка показала, что благополучатели могут получать качественную поддержку из местных (государственных) ресурсов и происходит дублирование услуг. ➤ .



Примеры участия благополучателей в мониторинге и оценке:

БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам»: Оценочное исследование «Проблемы перехода из учреждения для детей-сирот в учреждение для взрослых (ПНИ) глазами самих подростков и молодых взрослых» ➤ .

Опыт становления ответственного материнства у выпускниц организаций для детей-сирот «Дневник мамы» ➤ .

включает в себя деятельность благополучателей как участников управления организацией, мониторинга и оценки, как фандрайзеров и амбассадоров организации.

Мы выделили следующие роли благополучателей и форматы их реализации на стратегическом уровне:

Члены совета / актива организации; рабочих групп для определения направлений развития организации. В этом качестве они инициируют новые проекты или услуги; участвуют в их разработке и дальнейшей реализации. Позицию родителей приемных детей и детей с ОВЗ можно обозначить как «наши планы растут вместе с детьми»: по мере их взросления на первый план выходят новые потребности. Участие в проектировании услуг может принимать разные

формы:

- Сбор информации: опросы (в том числе, проводимые самими благополучателями), фокус группы
- Консультации: неформальные встречи «посоветоваться» или формализованные заседания рабочих групп
- Благополучатели сами реализуют пилотные проекты небольшого масштаба, которые в случае успеха включаются в работу организации.

Актив организаций, оказывающих поддержку людям в ТЖС, может быть органом самоуправления, который разрешает конфликтные ситуации, изменяет правила (в их изменяемой части), координирует повседневную работу и во многом определяет ее содержание¹⁴.



БФ «Синдром любви»: Платформа для событийного фандрайзинга, в которой участвуют родители детей с синдромом Дауна ➤ .

14 Подробнее см. кейс Центра «Вверх»

Участники оценки и мониторинга. Включение в систему мониторинга и оценки новых групп благополучателей или добавление им новых ролей в этой системе позволяет организации развивать оценочный потенциал. Оценка потребностей, проводимая вместе с благополучателями – основа защиты их прав: без нее невозможно понять, за что адвокаты, что менять в системе помощи. Участие благополучателей в проведении мониторинга и оценки также повышает степень подотчетности специалистов и выполняет функции мотивации специалистов (например, обсуждение отзывов от родителей на собраниях сотрудников) и контроля за качеством услуг. Некоторые организации практикуют отчеты о результатах перед благополучателями (например, в информационных рассылках¹⁵).



ОО «Дорогою добра»: В команду фандрайзеров входят 4 родителя особых детей (в том числе руководители организации) и 4 внешних специалиста, которые не имеют личного опыта в этой сфере и выступают только из профессиональной позиции. Такое объединение разных взглядов позволяет «разбавить» крайние позиции – только родительскую или только профессиональную – делая фандрайзинговые коммуникации более гибкими и, в итоге, более успешными. При этом специалисты, оказывающие профессиональную помощь – педагоги, психологи – полностью выключены из фандрайзинговой деятельности, чтобы не создавать конфликт интересов. Исключение – руководитель организации, которая участвует во всех ролях – администратор, фандрайзер, специалист и благополучатель 🗡️.

Фандрайзеры и доноры. Опыт родительских организаций показывает, что благополучатели могут участвовать во всех процессах профессионального фандрайзинга: в работе с корпоративными донорами и бизнес-сектором; работе с частными донорами; грант-менеджменте; краудфандинге и организации фандрайзинговых мероприятий.

Более распространено вовлечение благополучателей в периферийный фандрайзинг: установку и контроль ящиков для пожертвований; подготовку и проведение благотворительных ярмарок и акций.

Особую ценность является вклад благополучателей в событийный волонтерский фандрайзинг. В нем используются онлайн-платформы, где каждый желающий может организовать собственный сбор средств по случаю важного для себя события или в поддержку своего участия в спортивном мероприятии (благотворительном чемпионате или забеге). «События» и «поступки» (т.е. акции на платформах волонтерского фандрайзинга) в исполнении родителей-благополучателей очень успешны: ведь они рассказывают от первого лица, почему это важно для их семьи.

При наличии ресурсов и выбора, далеко не все виды работы стоит делегировать непрофессиональному фандрайзеру. Специалисты обязательно должны подключаться к организации масштабных публичных мероприятий, чтобы готовить их в соответствии со всеми стандартами. Надо сразу

15 Подробнее см. кейс БФ «Даунсайд Ап».



БФ «Арифметика добра»: приемные родители – амбассадоры. Роль амбассадора в компании функционально проста – он «открывает двери» для общения руководства компании с фандрайзерами организации. Психологически она может быть сложной: не все хотят афишировать ситуацию в семье – обсуждать свой опыт «необычного» родительства в кругу коллег. [Подробнее см. кейс БФ «Арифметика добра».](#)

договариваться с благополучателями, чтобы они не собирали деньги для организации на личные банковские счета.

Благополучатель как донор – новая тема для России, за исключением тех ситуаций, когда родители сами открывают организации, где являются и благополучателями, и фандрайзерами,

и управленцами. Некоторые родительские организации используют членские взносы как способ обеспечения повседневных нужд, а также возможность сразу установить с новым членом партнерские, а не только «клиентские» отношения.

Вовлечение благополучателя как донора поднимает серьезные этические вопросы: фандрайзинговый запрос в представлении благополучателя может «не стыковаться» с бесплатным характером услуг («я жертвую, значит имею право на что-то помимо базовой бесплатной услуги – например, на консультацию без очереди»); такой запрос не может озвучивать специалист, с которым у семьи выстроены терапевтические отношения; благополучатель может быть в неблагоприятном финансовом положении или эмоциональном состоянии; призывы жертвовать могут вызывать негативную реакцию, которая влияет на отношение к организации в целом («я не открываю вашу рассылку, там просят денег»¹⁶).

Амбассадоры («послы») – те благополучатели, которые рассказывают о работе организации на личных страницах в соцсетях, выступают в СМИ или привлекают ресурсы тех компаний, в которых работают. Так родители «особых» детей участвуют в пресс-конференциях, круглых столах, дают интервью, выражая свое мнение. При этом они находятся в позиции «экспертов опыта», которые компетентны в воспитании своих детей, обладают определенным авторитетом, озвучивают обоснованные рекомендации лицам, принимающим решения. В несколько иной ситуации оказываются люди, находящиеся в трудной жизненной ситуации: их истории о том, в какую беду они попали и как сейчас получают помощь, рискуют вызывать осуждение аудитории. Поэтому в работе с ними особенно важно соблюдать границу между потребностями организации в публикациях для привлечения средств и потребностями благополучателя в конфиденциальности и безопасности.

! Важно помнить: участие благополучателей в управлении организацией положительно влияет на ее развитие, но для них самих – это новая идея с неочевидной пользой, которую нужно тщательно проговаривать. Надо учитывать весь спектр отношения благополучателей: для одной их части вовлеченность в управление организацией – возможность реализовать свои амбиции, а для другой – «лишняя нагрузка».

16 Подробнее см. кейсы БФ «Даунсайуд Ап» и БФ «Арифметика добра».

УРОВЕНЬ СООБЩЕСТВА

Сообщество – это группа людей, объединенных чем-то общим – проблемами, интересами, целями, ценностями, территорией (местное сообщество) – и сотрудничающих вокруг этой общей темы. Между членами сообщества существуют неформальные связи разной степени близости, происходит регулярная коммуникация. Как правило, в сообществе есть человек (или люди), которые выстраивают коммуникацию, помогают создавать связи, интегрируют новых участников.

В основе сообществ лежат разделяемая всеми участниками идентичность, совместная деятельность и структура. У сообществ есть типичный «жизненный цикл», который составляет около трех лет. Сообщество проходит стадии зарождения, становления, зрелости и распада, который может принимать конструктивные формы и приводить к появлению новых сообществ.

Задача по созданию сообщества сложна тем, что ее не решить без инициативы со стороны благополучателей. Чтобы начать вкладываться в развитие сообщества, благополучатель должен увидеть в нем поддерживающую и «страховочную» сеть для себя и своей семьи; найти общность интересов (а не просто совпадение проблем); найти подходящую лично ему неформальную роль. Об успешности этой работы можно говорить, когда доля «вклада» благополучателей достаточно велика, и участники сообщества действуют по собственной инициативе или «вместе» со специалистами, а не под их руководством: например, не только помогают готовить мероприятия, но и иницируют их и предлагают тематику. Еще один признак сложившегося сообщества благополучателей – продолжение неформального общения за рамками организации.




«Canvas» — технология, которая помогает выстраивать процессы создания сообщества и управлять им, а также анализировать и совершенствовать существующее

Модель «Get together» — пошаговое практическое руководство по созданию сообщества. Данная технология является руководством не только к построению сильного сообщества, но и его поддержке в долгосрочной перспективе



Сотрудничество БФ «Расправь крылья!» и ГБОУ Центра содействия семейному воспитанию «Вера. Надежда. Любовь»

в рамках нескольких совместных проектов позволило изменить условия проживания для детей (от «группы» к квартирной планировке, от преимущественно коллективного пространства – к личному, от визуальных помощников для специалистов к визуальным помощникам для детей); работу специалистов (от избыточной помощи к ориентации на достижение ребенком максимально возможного уровня самостоятельности, от решения за ребенка к учету мнения ребенка). В результате дети (а затем – и молодые взрослые) с выраженными нарушениями развития вовлекаются в собственную повседневную жизнь (общение, самообслуживание, занятия), а их родители, временно поместившие их в учреждение – в общение с ребенком и в работу проекта. Партнерство основано на взаимном интересе и взаимном «закрытии» потребностей..



В сфере работы с выпускниками организаций для детей-сирот создаются разные виды сообществ – сообщества волонтеров, сообщества студентов – с разными целями. Сообщество возникает вокруг общей деятельности или общего пространства, благодаря активной позиции участников и идентификации с группой; готовность к идентификации – сильная сторона выпускников, а активную позицию приходится «наращивать». Это можно делать с опорой на неформальных лидеров сообщества – более старших молодых людей, успешных «выпускников» проекта. Успешно работают и онлайн форматы (чаты и группы в соцсетях)¹⁷.

Многие родители (из семей в ТЖС, приемных семей и семей детей с ОВЗ) часто ищут в сообществе расширения репертуара доступных им ролей. Организации часто фиксируются на родительской роли, т.к. логика их работы направлена на профилактику социального сиротства или обеспечение благополучия ребенка, а родителю может быть важно почувствовать себя «просто человеком», «женщиной, а не только матерью»; в сообществе он может искать «отдушину» и «нормальную жизнь» (не сосредоточенную только вокруг проблем семьи и их решения). «Зрелое» сообщество помогает им восстановить баланс и эффективно справляться с задачами в разных сферах жизни – и участвуя в жизни организации, и решая проблемы собственной семьи¹⁸.

Организации, чья работа связана с обеспечением доступности услуг и инклюзией ребенка в широкий социум, могут активно включаться в жизнь местного сообщества – от изменений регионального законодательства до трансформации работы отдельных учреждений. Например, НКО могут объединяться с организациями для детей-сирот и работать над совместными проектами по их реформированию, вовлекая в них и других местных партнеров, и родителей, временно помещающих детей в эти организации.

! Важно помнить: сотрудничество в местном сообществе представляет собой диалог трех сторон, равно компетентных в своих областях: родителей (лучше всех знают потребности своих детей), специалистов (лучше всех знают, как помочь) и местных органов власти (лучше всех знают, как осуществить планы партнеров).

17 Подробнее см. кейс Центра «Вверх».

18 Подробнее см. кейс БФ «Арифметика добра»

БАРЬЕРЫ И РИСКИ В ПРОЦЕССЕ ВОВЛЕЧЕНИЯ


Барьеры на пути к вовлечению могут возникать на уровне внутренней позиции благополучателя, в связи с организационными факторами или в процессе взаимодействия между благополучателем и вовлекающим его специалистом.

Внутренняя позиция благополучателя

Нет единого типа «невовлеченного» или «немотивированного» благополучателя – в разные моменты жизни разные люди находятся в разных позициях по отношению к организации и ее деятельности.

Наиболее часто специалисты говорят о позиции «потребителя»:


- Потребительское отношение к бесплатным услугам; иждивенческая позиция, которая иногда поддерживается другими организациями.

 Подробнее о работе с мотивацией родителей – на рабочей встрече группы «Люди/семьи в ТЖС» [↗](#)

- Позиция получателя услуг как человека, который жестко требует от специалистов результата («родительский экстремизм»), или полный уход от своей доли ответственности за процесс и результат («вы специалисты – вы и занимайтесь с ребенком»).

Важно учитывать личную «теорию изменений» благополучателя, его представления о том, что мешает или помогает ему решать свои проблемы, во что он готов вкладывать свои ресурсы:

- Неготовность делиться и обсуждать сложности, свои жизненные установки; ориентир на то, чтобы в одиночку справляться с проблемами. Получая услуги, такие благополучатели будут избегать более тесных или эмоционально-насыщенных контактов со специалистами.
- Стремление к краткосрочным отношениям с максимальным получением поддержки в короткий срок (адресная помощь) или вынужденная кратковременность пребывания семьи в «сфере влияния» организации».
- Неадекватность запросов, например, на результаты относительно развития и реабилитации ребенка с ОВЗ, или необходимость работы без запроса родителей, например, в сфере защиты детей от жестокого обращения. Такой тип ситуаций затрудняет формирование общих смыслов и целей работы у семьи и организации.

 Подробнее о согласовании запросов – на онлайн-семинаре «Вовлечение семей с особыми детьми: ищем точки роста» [↗](#)

Индивидуальные особенности благополучателя, его установки и предпочтения:

- Психологическое состояние: настороженность, замкнутость, трудности в вы-

страивании доверительных отношений, актуальное переживание кризиса или потери.

- Низкая ресурсность семьи, препятствующая вступлению в равные партнерские отношения; отсутствие у благополучателя времени, сил, социальных навыков, из-за чего ему важнее «брать», чем «давать».
- Отсутствие у благополучателя инициативы к сотрудничеству, выходящему за рамки получения услуг, позиция внешнего наблюдателя.
- Несовпадение ценностей благополучателя с ценностями организации.



Подробнее об опыте оценки ресурсов семьи в контексте вовлечения – в кейсе БФ «Гольфстрим»

Другой тип барьеров лежит в сфере **коммуникации между специалистами и благополучателями:**

- Опасения сотрудников НКО потерять власть, если родители станут полноценными участниками процессов; экспертная позиция специалиста.
- Дефицит компетенций: отсутствие коммуникационных стратегий и технологий, обеспечивающих подлинное сотрудничество, разделение ответственности между семьей и организацией, предоставление семье информированного выбора; отсутствие форм взаимодействия, адекватных состоянию благополучателей и позволяющих «собрать силы для взаимодействия». В работе с семьями с ОВЗ, где детям нужна длительная реабилитация, – неумение оценивать и наращивать комплаентность (приверженность терапии) со стороны родителей.
- Не построенная координация между специалистами внутри организации: мнения отдельных специалистов о содержании работы или о процессе вовлечения как факторы рассогласования деятельности.
- Существование «контролирующих» и «поддерживающих» ролей у специалистов, которые могут быть разделены между разными организациями (контроль – органы опеки; поддержка – НКО или центр помощи семье и детям), а могут существовать в рамках одной организации, а иногда и «воплощаться» в одних и тех же специалистах. Не всегда эти функции удается развести полностью.
- «Индивидуальные особенности» благополучателя – это условная категория; многие пункты из нее могут проистекать из его прошлого опыта взаимодействия с помогающими организациями. Например, в основе недоверия может лежать некомпетентность других специалистов, с которыми он встречался раньше.



Подробнее о вопросах влияния, подотчетности и доверия – в дискуссии «Управляют ли благополучатели НКО?»



Организационные барьеры:

- Недоступность получения услуг (например, единственная организация по данной тематике в регионе), которая создает «монополию» и затрудняет доверительную коммуникацию: благополучатели не могут сменить поставщика услуг на другого и опасаются давать критическую обратную связь, а

качество помощи им не с чем сравнить.

- Дизайн проектов: не всегда семья в целом является главным фокусом работы организации. В организациях, помогающих детям с ОВЗ, ребенок как получатель социальных услуг «отрывается» от семьи. Многим НКО, которые начинали с такой модели, удалось переориентироваться на семейно-ориентированный подход, а затем и передать родителям ряд управленческих и адвокативных функций. Некоторые НКО и государственные организации указывают на отсутствие ресурсов для работы с родителями как барьер для реформирования.



Про успешный переход в дистанционный формат – в примерах из Марфо-Мариинского центра для детей с ограниченными возможностями здоровья (на стр. 19) и центра «Вверх» на онлайн-семинаре «Люди и семьи в трудной жизненной ситуации как партнеры – в поисках новых ролей»



- В 2020 г. серьезным препятствием в работе по вовлечению (и вызовов для организаций в целом) стала самоизоляция. Некоторые форматы работы сложнее осуществлять дистанционно, и плохая связь «отрезала» некоторых благополучателей.

Риски, связанные с вовлечением благополучателей, достаточно разнообразны, но всех их можно успешно избежать или, по крайней мере, ослабить их влияние, если учитывать при планировании работы.

Риски, связанные с **несбалансированной позицией** сторон:

- Восприятие вовлечения как приглашения к «переделу» власти и влияния, которое приводит к попыткам благополучателей доминировать. В отличие от партнерства, такая позиция приводит к обесцениванию благополучателем вклада проекта (специалиста); к потере авторитета организации, ее руководителя или специалистов в глазах родителей.
- Специалист при этом может терять профессиональные границы в отношениях, не зная, как действовать вне экспертной позиции. Например, все время ориентируясь только на запросы родителей, которые выбирают досуговые активности, а не профессиональные услуги, специалист теряет свою профессиональную идентичность. В итоге благополучатели так и не решают свою проблему, а у специалиста развивается эмоциональное выгорание.



Подробнее о балансе позиций благополучателей и специалистов – на онлайн-семинарах «Люди и семьи в трудной жизненной ситуации как партнеры – в поисках новых ролей» и «Вовлечение замещающих семей в деятельность организаций — требуются изменения?»

- Для специалистов есть риск упустить из виду уникальность ситуации, опыт и взгляды отдельной семьи, которые не соотносятся с тем, что переживают другие семьи, если они будут пытаться принимать стандартные решения, опираясь на голоса отдельных благополучателей или, наоборот, на голосование всех благополучателей и мнение большинства. Социаль-




ная работа должна сохранять баланс между «общественным» (организационным) и «индивидуальным».

Ряд рисков обусловлен тем, что социальная работа в сфере детства направлена на решение **сложных по своей сути задач, с которыми не все готовы справляться:**


- Привлечение опытной приемной семьи к наставничеству над вновь образовавшейся может создавать проблемы, если происходит без сопровождения специалистов. Семьи делятся житейскими – зачастую, необоснованными или даже небезопасными – способами решения проблем.



Подробнее о трудностях в процессе взаимного наставничества благополучателей – на онлайн-семинар «Вовлечение замещающих семей в деятельность организаций – требуются изменения?». <https://> 

- Родитель, взявший на себя функцию лидера родительского сообщества, не справляется с данной функцией без поддержки со стороны организации, что осложняет формирование родительского сообщества.

Ряд рисков связан с **конфликтом интересов между специалистами и благополучателями** или между разными группами благополучателей:

- 
- Организация может ориентироваться на запросы родителей в большей мере, чем на интересы детей. В работе с детьми с ОВЗ для родителей приоритетом может стать медицинская реабилитация – они надеются (не всегда обоснованно), что часть проблем решит медицина. При этом интересам ребенка могут лучше соответствовать идеи нормализации жизни – вместо низкоэффективных процедур он мог бы проводить время, как его «обычные» сверстники.
 - Возможен «раскол» благополучателей на приверженцев разных подходов работы: «традиционных» и современных; проверенных личным опытом знакомых и имеющих доказанную эффективность.
 - Не всегда удастся сгладить неравенство индивидуальных возможностей для участия, как постоянно присутствующих (например, языковой барьер у родителей-мигрантов), так и ситуативных (например, психологическое состояние).

Этические риски связаны с реализацией принципа «Не навреди», в том числе:

- С неопределенностью границ:
 - Чтобы привлекать благополучателей к проектированию услуг или собирать у них обратную связь, не провоцируя разочарование, нужно иметь реалистичные варианты изменений работы организации и возможность их внедрить. Иногда такие возможности весьма ограничены. Изучение желаний и потребностей благополучате-

лей, особенно проживающих в стационарах (кризисных центрах или ПНИ), обязательно должно сочетаться с их информированием о существующих реальных возможностях.

- Если организация на уровне своих ценностей не определилась, что для нее ни при каких условиях невозможно сделать, а от чего – невозможно отказаться, то некоторые предложения благополучателей могут заставить специалистов врасплох, неготовыми занять четкую позицию по поводу этих предложений.



Подробнее про этические риски и работу с ними – в дискуссии «Благополучатели как фандрайзеры – границы возможного» [▶](#)

возможно отказаться, то некоторые предложения благополучателей могут заставить специалистов врасплох, неготовыми занять четкую позицию по поводу этих предложений.

- С коммуникативной или когнитивной «перегрузкой» у благополучателей:
 - Для самой семьи вовлечение может быть связано с переживанием активного вмешательства чужих позиций и взглядов, что может либо поддержать, либо еще сильнее пошатнуть ее устойчивость. Взаимодействие с «внешними» людьми, которые предлагают свое видение ситуации, может приводить к потере чувства безопасности.
 - Потенциальный конфликт с учреждением, где благополучатели постоянно проживают: не хотят активизировать / хотят помочь коллегам и активизируют принудительно
 - Разобщенность иногда возникает как тенденция, существующая наряду с группированием; может возникать сопротивление благополучателей попыткам объединять их, если эти попытки покажутся «искусственными».
 - Возможен рост фрустрации благополучателей из-за более глубокого осознания своего положения в ходе вовлечения: они начинают понимать масштаб своей проблемы и влияние факторов, лежащих вне их контроля – например, в сфере законодательства. («Но можно ли фрустрировать уже фрустрированных?» – ведь низкий уровень



Подробнее о вовлечении «особых» взрослых – на онлайн-семинаре «Люди и семьи в трудной жизненной ситуации как партнеры – в поисках новых ролей» [▶](#) Подробнее о преодолении разобщенности – на онлайн-семинаре «Технологии создания (родительских) сообществ» [▶](#)

осознания не защищает человека от влияния проблемы, а, наоборот, делает его уязвимее).

- У выпускников организаций для детей-сирот может возникать усталость от избытка вариантов активностей по опыту жизни в детских учреждениях (вовлечение как «очередная» инициатива взрослых).

Цели и ценности вовлечения

- Обсуждать с благополучателями ценности организации, чтобы они смогли сформулировать свое отношение: Разделяют ли они эти ценности? Что вызывает сомнения? Информировать благополучателей о базовых правилах и принципах работы, которые нельзя менять (описывая таким образом сферу того, что менять можно).
- Договариваться о целях вовлечения с родителями и друг с другом. Важно, чтобы все сотрудники, работающие с благополучателями, знали, что вовлечение в деятельность благополучателей повышает ее устойчивость, ресурсность, открывает новые пути развития, и понимали, как это происходит конкретно в их случае. Им также важно понимать, какую пользу участие в деятельности организации приносит лично им; понимать перспективы реализации своих потребностей или инициатив.
- Опирайтесь на мнение благополучателей для постановки целей. Ставя в центр планирования интересы семьи и учитывая запросы конкретных семей, организация может трансформировать существующие услуги и проектировать новые. Появление услуг, не доступных в других местах, подкрепляет мотивацию благополучателей к участию в организации этих услуг (например, так рождаются проекты сопровождаемого проживания для молодых взрослых с ОВЗ). Предлагая варианты вовлечения, тоже можно идти от запроса благополучателей: спрашивать о том, в какой роли они видят себя сами.
- Формировать доверие благополучателей к организации, ее руководителю и сотрудникам, в том числе – опираясь на репутацию, которая сложилась в сообществе родителей, уже вовлеченных в деятельность организации.
- Развивать внутри организации семейно-центрированную среду, оказывая совместные услуги для родителей и детей, включая в работу детей-сисблингов и расширенный состав семьи (родственников) как благополучателей, волонтеров или партнеров по разработке и реализации индивидуального плана сопровождения.

Процесс вовлечения

Информирование и предложение форматов сотрудничества:

- Благополучателей нужно активно информировать по всем возможным каналам, чтобы быть уверенными, что все узнали о возможностях участия.
- Информировать благополучателей обо всех аспектах участия в работе организации нужно подробно, прозрачно описывая ограничения, помогая им сформулировать свою собственную позицию («как я пойму, подходит ли это мне?»).

- Чтобы вовлечь максимальное количество благополучателей, нужно придумать разные форматы работы на выбор, а также адаптировать нетрадиционные подходы. Например, аутрич: если выпускники организации для детей-сирот не хотят возвращаться в ее стены, чтобы обсудить программу сопровождения, специалистам стоит выйти из кабинета и отправиться туда, где молодые люди собираются.
- Процесс отбора участников тех или иных мероприятий должен быть справедливым и прозрачным.
- Нужно подготовить письменные описания для всех ролей или вакансий, даже если речь идет о неоплачиваемом волонтерском участии. Это помогает самим специалистам конкретизировать свои ожидания.
- Процессы вовлечения должны быть гибкими, чтобы люди могли подключаться в любой момент, когда готовы, и отказываться от участия без негативных последствий для себя и общего дела.
- Обеспечивать качественную коммуникацию в процессе вовлечения:
 - Все мероприятия в рамках вовлечения должны сопровождаться регулярной и понятной благополучателям коммуникацией.
 - Нужно избегать профессионального жаргона (или подробно его расшифровывать). Это требование относится ко всем обсуждаемым материалам – если вы утверждаете с благополучателями новую программу или стратегию развития, она тоже должна быть написана простым языком.
 - Любые тексты и документы для ознакомления надо высылать благополучателям задолго до обсуждения, чтобы у них было время прочесть и подготовиться.
 - Надо давать обратную связь о результатах мероприятий по вовлечению.
 - Процесс принятия решений должен быть открытым и доступным.

Подготовка к вовлечению:

- Благополучателей нужно готовить к участию в работе организации, давая им конкретные навыки, на которые они смогут опираться, чтобы выразить свои потребности и идеи. Обучение должно сделать участие в мероприятиях посильным (не слишком тревожащим или когнитивно сложным), а также попытаться уравнивать возможности для участия у благополучателей с разным опытом.
- Развивать компетенции сотрудников, обращая внимание на профессиональные навыки (технологические аспекты вовлечения); способность к эмпатии и оказанию психологической поддержки; умение проектировать вместе с благополучателем позитивную перспективу решения его проблем.

- Полная система поддержки и обучения включает в себя следующие элементы:
 - Обучение специалистов тому, как вовлекать благополучателей
 - Административная поддержка
 - Эмоциональная поддержка
 - Варианты поддержки в формате «равный – равному» или наставничества со стороны опытных благополучателей
 - Супервизии для специалистов и благополучателей

Решение организационных вопросов:

- Заранее договариваться о размерах и правилах компенсации накладных расходов, связанных с выполнением благополучателем каких-либо задач в организации. При планировании мероприятий учитывать расходы и логистику благополучателя, связанные с участием в них (например, необходимость организовать присмотр за ребенком или воспользоваться такси из-за ограниченной мобильности).
- Вести с партнерскими организациями (включая межведомственное взаимодействие) диалог по поводу вовлечения благополучателей; объяснять, как это происходит у вас, и выработать единый подход, избегая при этом «менторской» позиции.

Поддержание «хорошего процесса» вовлечения:

- Создавать позитивный опыт взаимодействия и обсуждать негативные моменты. Наличие у родителей позитивного опыта взаимодействия с организацией, получения помощи, общения с другими семьями – способствуют вовлечению, а опыт непродуктивного взаимодействия с помогающими специалистами – препятствует. Такой опыт важно обсуждать, не обесценивая коллег и при этом поддерживая благополучателя.
- Оценивать наличие ресурса у родителей и индивидуальные особенности, на которые можно опираться: эмпатию, желание помогать другим, активную жизненную позицию, инициативность.
- Работать на увеличение ресурса родителей: оказывать психологическую помощь, давать «передышку», например, проводить мероприятия только для родителей (семинары, тренинги, досуговые мероприятия); повышать компетентности родителей (компетентный родитель – более ресурсный: улучшив ситуацию в своей семье, он может обратиться с инициативой вовне).
- Собирать обратную связь от благополучателей (и структурированную, и неформальную), учитывать ее в работе и давать «обратную связь на обратную связь» – рассказывать, что и как вы учли и изменили.

- Поддерживать активную позицию благополучателей, обязательно доводя начатую работу до определенного результата, даже если он будет скромным: главное, чтобы все не заканчивалось «обсуждением на круглом столе».

Представленность благополучателей

Работа с целевыми группами для вовлечения:

- Вовлекать нужно благополучателей с разным опытом и социально-демографическими характеристиками. При этом надо учитывать представленность тех или иных групп среди ваших благополучателей. Например, женщины-мигрантки могут слабо вовлекаться в работу социального приюта из-за языковых барьеров или своих культурных установок, и при этом составлять более половины всех проживающих. Такая ситуация – явный дисбаланс в представленности.
- Анализ целевой группы также позволяет выделить тех, на кого работа вашей организации оказывает наиболее сильное влияние; кто сильнее от вас зависит. Это может быть подгруппа людей, которые из-за географической удаленности от других поставщиков услуг имеют доступ только к вашим и не могут выбирать между вами и кем-то еще. Их надо вовлекать обязательно.
- Если вы вовлекаете благополучателей и их близких, например, молодых взрослых с ограниченной дееспособностью и их опекунов, убедитесь, что у них есть возможность участвовать по-отдельности, например, озвучивать свои мнения и потребности на разных встречах. Их пожелания к организации могут быть очень разными и даже противоположными.

Вовлечение на индивидуальном уровне:

- С низкомотивированными благополучателями любых целевых групп работают индивидуальные формы взаимодействия и практически не работают групповые.
- В работе с благополучателями, имеющими выраженные нарушения развития, важно следить, чтобы вовлечение поддерживалось, как минимум, на уровне доступного для них информирования, не превращаясь в манипуляцию, декорацию или символическое участие.
- Учитывать важность «установочного» этапа в отношениях. Принимая семью на сопровождение, специалист решает две противоречивые задачи: с одной стороны, он старается установить доверительные отношения с благополучателями, а с другой – проясняет проблемы и уточняет факты, чем вызывает у них тревогу. Нужно проводить оценку ситуации (или диагностику) вместе с членами семьей, чтобы вызвать у них интерес и более глубокое понимание; продемонстрировать связь оценки с планированием (как заявленная проблема «конвертируется» в задачу).

Вовлечение на операциональном уровне:

- Разные аргументы могут работать для благополучателей с разной временной перспективой: «помогите нам помогать вам» – если речь идет о долгосрочном или пожизненном сопровождении подопечных, как инвестиция в свое же благополучие; «помогите нам помогать другим, как вам» – в краткосрочной перспективе, как благодарность.
- Соотносите желание благополучателя помогать другим и его готовность делать это, в том числе, психологическую. Активное участие в работе с другими людьми в похожей ситуации может вызвать переживания, с которыми он не справится без поддержки.
- Самой базовой ролью может быть привлечение других благополучателей. Те, кто приходит по собственной инициативе, узнав об организации через «сарафанное радио», часто занимают активную и ответственную позицию.
- Практически любая осмысленная совместная деятельность (например, подготовка к мероприятиям) способствует изменению позиции от потребительской к активной и партнерской.

Вовлечение на уровне управления организацией:

Работа с советом / активом организации:

- Не делать работу на заседаниях или рабочих группах «бюрократической», но обязательно записывать все принимаемые вместе с благополучателями решения. Когда намерения зафиксированы, можно обеспечить подотчетность: понять, что что-то выполнено / не выполнено или пошло не так.
- Следить, чтобы благополучатели не оказывались в одиночестве на встречах с руководством или правлением организации – включать в такие органы и приглашать к участию сразу несколько человек. Это снимет сразу много рисков (необходимость одному выражать точку зрения всех благополучателей; смущение и «синдром самозванца»).

Оценка и мониторинг:

- Продумать возможности включения благополучателей в мониторинг и оценку проекта: например, они могут помогать специалистам в сборе данных или оценивать достижение тех или иных результатов в отношении своей семьи.
- Оценивать пользу от вовлечения благополучателей: сформулировать, какой результат вы хотите получить в результате деятельности по вовлечению, разработать показатели к нему и начать сбор данных от благополучателей; включить в систему мониторинга обратную связь по поводу качества отношений со специалистами (доверия, партнерства, признания и др.). Оценка воздействия вовлечения благополучателей может опираться на следующие оценочные вопросы:

- *Непосредственные результаты:* Каковы фактические изменения, которые произошли в проекте, услуге или организации в целом благодаря вовлечению? Как благополучатели ощущали себя в процессе вовлечения?
- *Социальные результаты:* К каким изменениям (социальным результатам) проекта / оказания услуги привело вовлечение благополучателей? Что произошло именно благодаря вовлеченности благополучателей? К каким незапланированным / выходящим за пределы целей и задач проекта или услуги результатам привело вовлечение благополучателей (например, стали ли сотрудники организации или социальное окружение благополучателей по-новому относиться к их проблемам или лучше понимать их представления о благополучии)?

Фандрайзинг:

- Важно давать людям возможность действовать и проявлять инициативу при поддержке профессионалов. Задача профессионалов – сделать так, чтобы у непрофессиональных фандрайзеров были все нужные инструменты. В организации должна действовать команда, ответственная за фандрайзинг, чтобы благополучатели понимали, к кому они могут примкнуть, если их интересует эта тема.
- Нужно информировать новых благополучателей, чтобы они сразу понимали, что пришли в организацию, которая финансируется из средств частных доноров – людей, которые больше похожи на них самих, чем на сверхбогатых бизнесменов. Сведения о том, что много посторонних людей вкладываются в проект деньгами, сами по себе служат мотиватором: «Они в нас верят!» При этом для бесед с благополучателями о фандрайзинге нужны жесткие рамки, заранее прописанные для каждого этапа общения. Лучше недостаточно вовлечь человека в фандрайзинг, чем создать впечатление, что нам от него нужны деньги.

Вовлечение на уровне сообщества:

- Обсуждать с благополучателями ресурсы их поддерживающего окружения, чтобы активизировать людей, с которыми они уже взаимодействуют, а также помочь им сформулировать ожидания от поддерживающего сообщества / свой возможный вклад в него.
- Учитывать комплексный характер и уникальность каждого конкретного сообщества: не пытаться искусственно создать сообщество по какому-либо алгоритму или образцу, но замечать и подкреплять те элементы сообщества (спонтанно сложившиеся роли, идентичность, действия по взаимопомощи), которые уже зарождаются.

Приложение 1. КЕЙСЫ ИЗ РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКИ ВОВЛЕЧЕНИЯ

Обсуждая практики вовлечения с российскими СО НКО, мы описали кейсы пяти разных организаций. Их перечень не претендует на исключительность, а представленные здесь практики – на уникальность, зато они наглядно иллюстрируют наше методическое пособие. До этого момента мы старались проанализировать практики вовлечения на отдельных уровнях. Теперь можно взглянуть с другой стороны: как они взаимодействуют и переплетаются в повседневной практике.

Кейс программы **«Клуб приемных семей» БФ «Арифметика добра»** показывает широкую палитру возможностей и ролей в клубной работе с замещающими родителями. Траектории развития организации (например, открытие новых клубов) и замещающих родителей (например, получение новых профессий в сфере семейного устройства) тесно связаны и поддерживают друг друга.

Кейс БФ «Даунсайд Ап», помогающего детям и молодыми людям с синдромом Дауна и их семьям, иллюстрирует систему вовлечения благополучателей в широкий спектр ролей на разных уровнях организации – от индивидуального вовлечения до участия в управлении, мониторинге и оценке. Также в опыте БФ «Даунсайд Ап» есть решение этических проблем, связанных с вовлечением благополучателей в роли фандрайзеров и доноров.

БФ «Гольфстрим» – еще одна организация, которая поддерживает семьи, воспитывающие детей с ОВЗ. Особенность вовлечения благополучателей в работу БФ «Гольфстрим» – тщательная диагностика функциональности семьи. Она позволяет родителям вместе со специалистами выявить как актуальные потребности семьи, так и ресурсы, которые они готовы «вложить» в сотрудничество и помощь другим родителям.

В кейсах Центра «Вверх» и Центра временного пребывания для мам с детьми «Теплый дом» БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам» представлен опыт вовлечения благополучателей, находящихся в трудной жизненной ситуации. В Центре «Вверх» – это выпускники организаций для детей-сирот, живущие самостоятельно или во взрослых психоневрологических интернатах, а в «Теплом доме» – женщины, нуждающиеся в крыше над головой и поддержке в адаптации к роли матери. «Вверх» делится опытом студенческого волонтерства и самоуправления на всех уровнях – от учебной группы до организации в целом, а «Теплый дом» – опытом принятия решений благополучателями как в повседневной жизни центра, так и в работе над собственными планами выхода из сложной ситуации.

ВОВЛЕЧЕНИЕ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ В РАБОТУ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ФОНДА «АРИФМЕТИКА ДОБРА»

Одним из основных направлений деятельности фонда является осуществление профессиональной поддержки с позиции сотрудничества и партнерства с замещающими семьями. Рассмотрим данную взаимосвязь на примере программы «Клуб приемных семей»²⁴, целью которой является поддержка и повышение ресурсности замещающих семей, воспитывающих приемных детей. Под «ресурсностью» фонд понимает совокупность интеллектуальных, эмоциональных и социальных ресурсов, доступных семье для успешного воспитания ребенка.

Стратегия, выбранная для достижения этой цели, предполагает создание условий для повышения родительских компетенций и оказание помощи в самореализации семьи через членство в сообществе (Клубе) приемных родителей.



Презентация С. Строгановой «Технология создания и развития региональных Клубов приемных семей»²⁴

Ценности и цели вовлечения

Вовлечение родителей в программу учитывает общие принципы и ценности:

- Право ребенка на семью.
- Взаимодействие и поддержка друг друга.
- Безопасная доверительная среда общения.



Вовлечение благополучателей в программу является **важнейшим фактором ее эффективности**. В сотрудничестве с приемными родителями фонд стремится к партнерству, которое позволяет создать атмосферу общности интересов, активизировать воспитательные умения родителей и повысить эффективность работы фонда.

Роли благополучателей и форматы вовлечения

Приемные родители, помимо пассивной и зависимой позиции получателей услуг (консультации, семинары, тренинги, группы поддержки, услуги для всей семьи), нередко выступают активными партнерами фонда. Роли, в которых могут выступать приемные родители:

- **Соавторы, организаторы и консультанты** (выступают заказчиками и соавторами тем, консультируют новичков, организуют ресурсные группы «Равный равному»).
- **Волонтеры** (информируют кандидатов в ШПР, привлекают участников в Клуб).
- **Амбассадоры** (рассказывают о работе Клуба в соцсетях, в СМИ, организациях).
- **Фандрайзеры** (участвуют в акциях, ярмарках, покупают подарочные сертификаты).



Приемные родители, как соавторы, организаторы и консультанты

Давая обратную связь, родители часто помогают в организации мероприятий, выступают в роли соавторов и консультантов процесса: участвуют в выборе тем для мероприятий, консультируют приемных родителей, организуют ресурсные группы по принципу «равный равному» и делятся своим опытом.



Презентации С. Строгановой «Приемные родители как благополучатели, соавторы, консультанты, волонтеры и амбассадоры Клуба»
 «Вовлечение благополучателей в управление НКО»



«За 2019 год было обучено 109 ведущих групп «Равный равному» в различных регионах. В настоящий момент сообщества приемных родителей организованы в 15 регионах. За счет более точного выявления потребностей за 2019 год наполняемость тренинговых групп – как новых, так и уже существовавших – возросла с 80% до 100%, и появился лист ожидания».

Светлана Строганова, руководитель Клуба приемных семей

Приемные родители сами проводят опросы, основываясь на опыте личного общения внутри сообщества, выявляя актуальные запросы и сложности, с которыми сталкиваются приемные семьи, а также указывают наиболее востребованные для них формы повышения родительской компетентности. В результате указанной активности были пересмотрены темы и содержание семинаров и тренингов, добавлены новые тематические тренинги и сформированы терапевтические группы.

Приемные родители как волонтеры

Нередко приемные родители выступают в качестве волонтеров. Они участвуют в мероприятиях Клуба – встречах, конференциях, презентациях книг, издаваемых фондом, привлекают в Клуб новых членов. Кроме того, в фонде существует группа активистов, которые регулярно посещают Школы приемных родителей Москвы и Подмосковья, делятся опытом с кандидатами в приемные родители, рассказывают о важности регулярного общения с сообществом и повышения компетентности в воспитании детей.

«Результатом волонтерской деятельности приемных родителей явилось привлечение в Клуб более 100 новых семей. За год количество семей в Клубе, взявших на воспитание подростков, выросло на 72. Некоторые кандидаты в приемные родители поменяли свое решение в пользу увеличения возраста ребенка, которого семья планирует взять на воспитание».

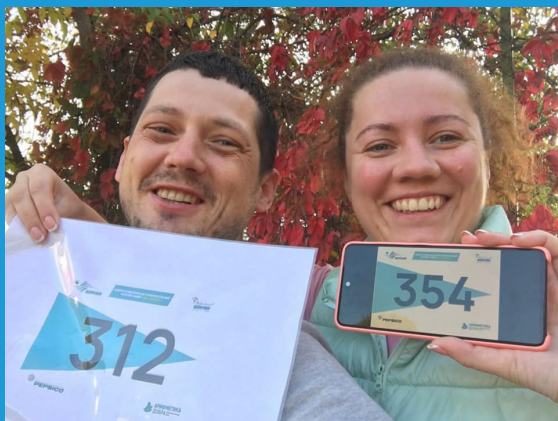
Светлана Строганова, руководитель Клуба приемных семей

Члены Клуба часто выступают с приемными детьми подросткового возраста, так как Школа приемных родителей фонда ориентирована на подготовку семей для детей старшего возраста. Подростки рассказывают о себе, своей жизни в приемной семье, адаптации, выстраивании отношений, что позволяет кандидатам оценить свои ресурсы, принять взвешенное решение. Общаясь с состоявшимися приемными родителями, кандидаты отмечают необходимость в поддержке специалистов, развитии родительских компетенций и после прихода ребенка в семью.

Приемные родители как амбассадоры фонда

Нынешний тренд в благотворительности – сарафанное радио. В Клубе есть приемные родители, которые активно пишут в своих соцсетях про работу фонда, делятся собственным опытом на различных мероприятиях.

Приемные мамы и папы участвуют в тв и радиопередачах, где рассказывают про помощь, которую фонд оказывает их семьям, о группах самопомощи (в фонде есть уникальная группа поддержки приемных пап).



Находятся родители, которые для своих коллег по работе организуют лекции на темы, связанные с приемным родителем и деятельностью фонда.

В 2019 г. количество рекуррентных платежей увеличилось в 3 раза; среди постоянных жертвователей несколько десятков приемных родителей.

Что это дает вовлекаемым приемным родителям?

Ощущение сопричастности и важности того дела, которым они занимаются. Это не только помощь себе, но и понимание важности помощи другим. Родители, находящиеся на позиции активной помощи, повышают собственную ресурсность, компетентность, мотивацию к развитию, признание со стороны общества, реализацию себя как миссионера и сторонника идеи помощи детям-сиротам.

Что это дает фонду?

Благодаря вовлечению благополучателей в деятельность фонда, качество предоставляемых услуг и эффективность работы организации значительно улучшаются. Отрабатываются различные приемы «обратной связи», технологии взаимной помощи и поддержки приемных семей, подбора ресурсных родителей, готовых принимать в семью подростков. При помощи родителей, которые пишут в соцсетях и выступают на радио и телевидении, появляется возможность получать материалы для публикаций и поддержки позитивного образа приемного родителя, создания имиджа фонда как флагмана в сфере семейного устройства и помощи приемным семьям.

Сложности

- Низкая мотивация у приемных родителей к внешним контактам.
- Выгорание родителей, в том числе как следствие активности.
- Отсутствие детально отработанной схемы по обратной связи с родителями, которые активно участвуют в деятельности фонда.



Планы по развитию практики вовлечения благополучателей

- Отлаживание системы работы с обратной связью, в том числе использование ее в системе мониторинга.
- Сбор материалов для возможного создания раздела историй на сайте фонда (повысит доверие).

Даунсайд Ап - российская благотворительная организация, которая оказывает высококачественные психолого-педагогические и социальные услуги семьям с детьми, подросткам и молодым людям с синдромом Дауна с целью улучшения качества их жизни. Даунсайд Ап стремится к тому, чтобы дети с синдромом Дауна жили в семьях, учились в общеобразовательных учреждениях, а повзрослев, смогли найти свое место в жизни общества, реализовать свой потенциал и возможность получить профессию и работу.

Принципы и цели вовлечения

Фонд следует принципу Конвенции о правах людей с инвалидностью, который гласит «ничего для нас без нас». Это означает вовлечение благополучателей и расширение их значимого участия в деятельности организации.



Родительская активность очень **важна для успешной работы фонда**, причем как волонтерская, так и донорская. Фонд придерживается принципа, что родитель в первую очередь должен оставаться родителем для своего ребенка и заниматься его реабилитацией, а уже потом по возможности принимать участие в разных активностях.



«В Фонде систематически выслушивают своих благополучателей, учитывают их мнение, корректируют свою деятельность с учетом полученной обратной связи, развивают у людей, которым они пытаются помочь, уверенность в своих силах, достоинство, проактивную позицию».

Александр Боровых, директор Отдела стратегий фонда

В то же время, многое в отношении родителей к такой активности зависит от их состояния: люди, которые переживают рождение особенного ребенка как трагедию и чувствуют себя жертвой обстоятельств, часто думают, что помогать должны им. Родителям необходимо время, чтобы прийти к мысли, что они сами могут многое сделать для окружающих. Деятельная, активная позиция противоположна жертвенной, поэтому такая работа еще и полезна, она помогает бороться с грустными мыслями.

Визуальная схема вовлечения благополучателей отражает участие разных групп стейкхолдеров, включая детей и молодых людей с синдромом Дауна их родителей, на разных этапах проектного цикла, и результаты такого участия.

Визуальная схема вовлечения благополучателей



Роли благополучателей и форматы вовлечения

Благополучатели последовательно участвуют в деятельности фонда, выполняя различные роли на всех этапах:

- Планирование (деятельность, направленная на разработку определенной последовательности действий, начиная с четко сформулированных целей).
- Организация/координация (распределение ролей и функциональных взаимоотношений для практического воплощения целей организации).
- Мотивация / стимулирование (это процесс побуждения в личности желания работать для достижения целей организации при одновременной реализации его/ее собственных целей).
- Контроль (функция управления, включающая процессы наблюдения за ходом работ с целью проверки соответствия фактического выполнения запланированным показателям).

Благополучатели могут примерять на себя следующие роли:

- Соавторы и эксперты различных форм деятельности фонда: участие в разработке и планирования программ помощи семьям и детям.
- Организаторы мероприятий и консультанты: координация и организация мероприятий для семей, получающих услуги фонда.
- Участники оценки программ: участие в различных опросах, анкетировании, сборе и обработке информации.

- Фандрайзеры: непосредственный сбор денег, привлечение знакомых, участие в различных акциях фонда, участие в пиар-коммуникациях фонда.
- Просветители и амбассадоры: публикация своих историй в различных тематических изданиях, рассказы о своих историях успеха, привлечение сторонников в фонд.

Благополучатели как соавторы и эксперты различных форм деятельности фонда

Вовлечение родителей в деятельность фонда часто приводит и к совершенствованию услуг, что влияет на повышение благополучия клиентов и специалистов, а также приводит к позитивным изменениям в системе в целом, что в конечном итоге способствует улучшению благополучия людей с синдромом Дауна.



Например, благодаря активному взаимодействию родителей детей с синдромом Дауна и специалистов, был создан «Протокол объявления диагноза». Это очень большой, кропотливый совместный труд, который велся на протяжении долгого времени.

Еще пример. Родители детей с синдромом Дауна, фонд Даунсайд Ап и региональные общественные организации несколько лет назад объединились, чтобы исправить ситуацию с некорректным сообщением диагноза «синдром Дауна».

Благополучатели как организаторы мероприятий и консультанты

Родители детей с синдромом Дауна активно вовлекаются в организацию мероприятий, помогают фонду в их проведении – на всех этапах: планирования, подготовки, проведения, подведения итогов.

Такое сотрудничество позволяет фонду учитывать интересы родителей и детей, а благополучателям напрямую воздействовать на содержательную и техническую составляющие мероприятий.

Фонд, в свою очередь, имеет свою выгоду в более качественном проведении мероприятий, родители же, занимая активную позицию, получают больше пользы и для своей семьи и вовлекают далее другие семьи.

Благополучатели как участники оценки программ

Участвуя в различных опросах, сборе информации, родители тем самым помогают выявить свои потребности и интересы в вопросах сотрудничества с Фондом.

Такая форма вовлечения родителей приводит к совершенствованию услуг, к позитивным изменениям в системе в целом, что в конечном итоге способствует улучшению благополучия людей с синдромом Дауна.

Благополучатели как фандрайзеры

Привлекать средства для поддержки людей с синдромом Дауна трудно. Многие до сих пор не понимают, зачем людям с синдромом Дауна нужна помощь: ведь синдром Дауна – это не болезнь, вылечить его нельзя и страданий ребенку он не причиняет. Зато у благополучателей нет сомнений в важности работы фонда.

В 2016 г. БФ «Даунсайд Ап» учредил Благотворительный фонд «Синдром любви», целью работы которого стало повышение осведомленности общественности о синдроме Дауна путем организации досуга, спортивных и творческих проектов для детей с синдромом Дауна, а также сбор средств на программы в области раннего развития, образования, здорового образа жизни, профориентации людей с синдромом Дауна. Так удалось ослабить остроту этических вопросов вовлечения благополучателей как доноров, разведя роли двух фондов – «просветительского» и «ресурсного». Среди всех жертвователей БФ «Синдром любви»:



- Доля доноров – родителей детей с синдромом Дауна от общего числа жертвователей фонда – около 5%
- Доля регулярных доноров – родителей детей с синдромом Дауна от общего числа регулярных жертвователей фонда – около 12%

«Есть семьи, которые делают пожертвования, регулярно приходят на мероприятия, в том числе, будучи уже выпускниками Даунсайд Ап. Очень важно личное участие семей в мероприятиях, от этого зависит дальнейшее сотрудничество с донорами: они хотят увидеть тех, ради кого они все это затеяли: детей и их семьи».

Александр Боровых, директор Отдела стратегий фонда

Родители лучше всех понимают суть проблемы, больше всего заинтересованы в ее решении и потому могут вовлечь в свою деятельность



 Презентация А.Португаловой «Опыт вовлечения семей с детьми с синдромом Дауна в фандрайзинг» 

окружение. Родители не только приходят сами, но и приглашают друзей, родных, коллег на различные благотворительные мероприятия, которые постоянно проводит Фонд «Синдром любви» - стратегический партнер Даунсайд Ап: легкоатлетические пробеги, лыжные гонки, турниры по футболу и ежегодный велопробег в рамках проекта «Спорт во благо», когда велосипедисты, колеся по дорогам близлежащих областей, собирают средства на программы Даунсайд Ап.

Благополучатели как просветители и амбассадоры

Даунсайд Ап ведет активную просветительскую работу, направленную на формирование позитивного образа человека с синдромом Дауна, активно привлекая родителей к участию в пресс-конференциях, круглых столах и других подобных мероприятиях. Вместе со специалистами-сотрудниками Даунсайд Ап родители со своими детьми принимают участие в телевизионных передачах, дают интервью, чтобы окружающие не боялись их, а родители особенных детей не чувствовали себя одиночками.

Сложности

Основная трудность состоит в высокой степени занятости родителей. Ведь, прежде всего, они, как и все другие, должны работать и воспитывать детей, а у этой категории семей времени и сил на развитие детей с синдромом Дауна уходит гораздо больше. Вместе с тем на участие в деятельности общественной организации нужны время и силы. И есть риск, что родитель перестанет быть родителем, а станет кем-то другим. Даунсайд Ап считает, что глубокое вовлечение родителей в профессиональную деятельность благотворительной организации чревато ухудшениями детско-родительских отношений

Планы по развитию практики вовлечения благополучателей

В планах Даунсайд Ап по вовлечению благополучателей в деятельность организации, прежде всего, стоит повышение качества анализа обратной связи. Внедрение в практику не только систематического учета мнения благополучателей (как родителей, так и ребят с синдромом Дауна), но и предоставление им информации о том, как Даунсайд Ап использовал полученные от них сведения. При этом, конечно же, необходимо учитывать как позитивные, так и негативные мнения благополучателей о работе организации





ГОЛЬФСТРИМ
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД

ВОВЛЕЧЕНИЕ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ В РАБОТУ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ФОНДА «ГОЛЬФСТРИМ»

Миссия благотворительного фонда помощи тяжелобольным людям «Гольфстрим» состоит в том, чтобы люди с особенностями развития могли чувствовать себя нужными и полезными в любых сферах жизни.

Основная цель – содействие созданию общества с развитой инклюзивной культурой, охватывающей различные сферы, и позволяющей бесконфликтно интегрироваться людям с ОВЗ в активную социальную жизнь

Фонд не только помогает детям и подросткам с особыми потребностями, обеспечивая условия для их комплексной социальной реабилитации/абилитации, но и работает с семьей в целом, поддерживая родителей, формируя и развивая у них различные навыки и умения, повышая их грамотность и компетентность. Главная задача в работе с родителями - добиться их эффективности в процессе социализации ребёнка с ОВЗ.

Ценности и цели вовлечения

Для того, чтобы выполнять миссию на самых разных этапах ее реализации, необходима постоянная работа по вовлечению благополучателей в деятельность фонда. В перспективе такое вовлечение будет способствовать повышению эффективности и улучшению качества оказания услуг, а в конечном итоге – к улучшению ситуации и качества жизни благополучателей. Более глубокое погружение в деятельность фонда позволит благополучателям занять партнерскую позицию, ответственно и осознанно относиться к тем социальным услугам, которые они получают в фонде, а также четко понимать, какие услуги и как именно могут улучшить их качество жизни.



Вовлечение прямых благополучателей (дети и родители детей с ОВЗ) и других участников (конкретных социальных групп, сообщества и общества в целом) – это движение навстречу друг другу в процессе построения инклюзивного общества, где есть место каждому.

Вовлечение прямых благополучателей (дети и родители детей с ОВЗ) и других участников (конкретных социальных групп, сообщества и общества в целом) – это движение навстречу друг другу в процессе построения инклюзивного общества, где есть место каждому.

Основные принципы инклюзивного общества - признание уникальности и ценности каждого, равные возможности в самореализации, уважительное отношение и т.д. Еще один важный принцип - принцип субъективизма, где каждый признается активным участником общего процесса (субъектом). Эти принципы лежат в основе вовлечения.

Роли благополучателей и форматы вовлечения

Все проекты фонда можно условно разделить на две группы:

- 1 Направленные на социальную реабилитацию/абилитацию и последующую социализацию людей с ОВЗ (инклюзивный центр «Вместе весело шагать», «Подростковый клуб», «Я Родитель»)
- 2 Направленные на развитие инклюзивной культуры в целом (школа волонтеров «Вместе весело», социокультурный проект «Искусство быть», социальные комиксы и др.).

Одним из инструментов вовлечения благополучателей в процессе оказания услуг является функциональная диагностика семьи. ФДС используется как методика выявления степени функциональности семьи, воспитывающей ребенка с ОВЗ, и возможностей выстраивания с ней работы, которая проводится как индивидуально, так и в группе (но тогда ФДС используется больше как рефлексивная техника) в форматах консультаций, тренингов и терапии.

ФДС позволяет определить актуальные потребности семьи, а, следовательно, мотивировать родителей на работу, переориентировать их на активную и осмысленную позицию.



Презентация И.Скуратовской «Семьи с особыми детьми: изучение функциональности и ресурсности семьи» Оценка ресурсности семьи на основе ее функциональной диагностики БФ «Гольфстрим»



«Функциональная диагностика - инструмент вовлечения родителей в проектах «Я Родитель», «Подростковый клуб», «Вместе весело шагать». ФДС становится промежуточным шагом от ситуативного участия в разных мероприятиях к системной последовательной длительной работе».

Скуратовская Ирина, семейный психолог, психотерапевт, руководитель программы «Я Родитель»

Вовлечение происходит плавно и последовательно:

- Исследование, осмысление и принятие особенностей своей семьи.
- Определение дефицитарных зон, поиск возможностей для их удовлетворения или компенсации.
- Целеполагание и планирование в сопровождении специалистов, затем самостоятельно.
- Собственная активность, инициативы и саморазвитие (повышение родительской компетентности), поддерживающая позиция и вовлечение других родителей (родитель вовлекает родителя).



Благополучатели в этом процессе занимают роли активных участников, мотивированных на работу, а затем они участвуют в планировании и оценке результатов, фактически выступая соавторами и экспертами в моделировании системы помощи (в рамках работы с родителями происходит моделирование проблемной ситуации). Родители становятся участниками заочной фокус-группы.

Родители рассматривают функциональность и ресурсность своей семьи, выделяют линии внимания, и сами определяют критерии, по которым можно судить об эффективности проводимой с ними работы. Отмечают, в какой мере она выполняется в текущей ситуации.

Такое вовлечение родителя, повышение его компетентности, приобретение им новых знаний и навыков, а также активное участие в работе команды помогающих специалистов, способствует развитию его активности, повышению инициативности и переходу на поддерживающую позицию по отношению к другим родителям.

«От пассивного подхода в оказании помощи, к которому семьи привыкли в результате общения с государственной системой, фонд переводит семьи к активному участию, а родители обретают большую независимость и могут влиять на результаты совместной работы».

Скуратовская Ирина, семейный психолог, психотерапевт, руководитель программы «Я Родитель»

В течение года специалисты фонда отследили конверсию вовлечения в рамках реализации проекта «Подростковый клуб» в модуле работы с родителями в начале, середине и в конце года. Сначала в процесс были вовлечены 20-30% родителей активно и регулярно, затем около 50-60%, далее более 80% родителей.

Сложности

- Есть довольно много сопротивления со стороны родителей, нежелание занимать активную позицию.
- Ригидные установки родителей, связанные с прошлым опытом. С некоторыми благополучателями приходится останавливать работу и через некоторое время начинать вновь.

Планы по развитию практики вовлечения благополучателей


- Если говорить о вовлечении родителей, то фонд предполагает осваивать новые роли, которые могут играть родители-благополучатели: амбассадоры (могут привлекать своих знакомых, рассказывая свои истории) или фандрайзеры (участники акций фонда по привлечению средств), координаторы, организаторы мероприятий.
- Фонд так же планирует вовлекать благополучателей на новом уровне – стратегическом. Родительская фокус-группа также может быть эффективной не только в оценке достигнутых результатов и социальных эффектов от проводимой работы, но и в выработке стратегий дальнейшего развития проектов и программ, в которые они вовлечены и в которых могут выполнять новые для себя функции и ро





ВВЕРХ

ВОВЛЕЧЕНИЕ В АКТИВНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ ЦЕНТРА «ВВЕРХ»

Центр равных возможностей «Вверх»  – российская некоммерческая организация, работающая с подростками и молодыми людьми в трудной жизненной ситуации, в том числе с воспитанниками и выпускниками коррекционных детских домов и психоневрологических интернатов. «Вверх» помогает им, в зависимости от индивидуальных потребностей, заполнить пробелы в образовании, получить аттестаты за 9 или 11 классы, сдать ОГЭ или ЕГЭ, поступить в колледж, вуз, а также выбрать профессию, найти работу и жить самостоятельно.

Ценности и цели вовлечения

Ценности центра «Вверх» указывают на важность поэтапного вовлечения:

- Комфорт – ощущение защищенности в окружающем мире.
- Планирование – строительство своего будущего, преодоление беспомощности.
- Выбор – самостоятельное определение траектории жизни.
- Жизнь – стремление работать, выбор круга общения, создание семьи.




Вовлечение в активную полезную деятельность – это и ценность, и цель всей работы центра. Сотрудники Центра помогают студентам реализовать личностный потенциал, постепенно вовлекая студентов не только в жизнь организации, но и делая их хозяевами собственной.

Вовлечение позволяет достигать следующих результатов:

- Чувствовать себя частью общего дела.
- Пробовать себя в разных ролях.
- Развивать чувство ответственности.
- Формировать активную позицию по отношению к собственной жизни.



Презентация Р.Яценко “Развитие сообщества студентов и выпускников Центра через вовлечение в волонтерскую и проектную деятельность” 



Тот, кто «поломан» системой и живет с потребительской позицией, больше всего нуждается в вовлечении, хотя ему это непросто дается.

Руслана Яценко, психолог центра

Роли благополучателей и форматы вовлечения

Студенты как исследователи

Воспитанники должны научиться самостоятельно приобретать знания, которые могут и должны пригодиться им в жизни. Этому и учит проектная работа, которая проходит в мини-группах. Студенты концентрируются на каком-то одном направлении, связанном с общей темой, и на протяжении учебного года готовят исследование или проект.

Несмотря на то, что это обязательная деятельность, включенная в учебный план, ее считают одним из вариантов вовлечения студентов в работу центра. Студенты часто по собственной инициативе делают объектом исследований организацию, в которой они живут и учатся. Нередко студенты старших групп делают презентации о своем опыте обучения и участия в мероприятиях «Вверх» для новичков.

Студенты как эксперты опыта

Информирование о работе Центра является важной задачей, с которой успешно справляются студенты. Они снимают видео о себе и своей жизни для фандрайзинговых целей, дают интервью, принимают участие во всех встречах с потенциальными партнерами, где рассказывают про центр. Это позволяет наглядно показать результаты работы.

Специальный проект «Вверх в фокусе» рассказывает о выпускниках и их опыте пребывания в организации. В рамках проекта студенты рассказывают про свою жизнь, про изменения, которые происходили в их судьбе, оформляя это в видео-интервью, которое потом размещается на сайте организации. Студенты стремятся попасть в этот спецпроект, чтобы получить признание и передать свой опыт другим ребятам – новым студентам или тем, кто еще раздумывает о том, стоит ли пойти учиться в «Вверх».

В рамках обучающих семинаров для педагогов из партнерских организаций и региональных преподавателей – участников



курса дистанционного обучения – проводится «Живая библиотека» с участием выпускников, а иногда – и студентов-старшекурсников. Формат «Живой библиотеки» предполагает подход к участникам как к «книгам»: можно «читать» их, то есть неформально и подробно расспрашивать их об их опыте, которым они хотят поделиться.

Студенты как волонтеры

Есть несколько направлений, в которых студенты могут выступить в роли волонтеров. В основном, это текущая деятельность: подготовка и участие в благотворительных ярмарках; реже – коммерческие заказы в мастерской, прибыль от которых идет



на реализацию программ центра. Периодически «Вверх» оказывает волонтерскую помощь дружественным организациям. Примером подобного может служить поездка в подмосковный реабилитационный центр с целью оказания помощи в его восстановлении после пожара.



Студенты центра ежегодно ездят в волонтерский лагерь в Бельско-Устьенском детском доме-интернате для умственно отсталых детей, который находится на территории Псковской области. Цель этих поездок - помочь преодолеть изоляцию, в которой оказываются дети в закрытом учреждении, дать стимул для дальнейшего развития и сделать летние каникулы в стенах детского дома интересными.

Студенты как сотрудники

Сотрудники Центра «Вверх» активно приглашают выпускников на открывающиеся вакансии, а многие опытные студенты и выпускники интересуются этим сами и на добровольных началах пробуют себя в делах, которыми хотели бы заняться профессионально.

Часть выпускников, получивших среднее специальное или высшее образование, трудоустроены как координаторы, которые развивают работу проектов. Например, в мастерской координатор может отвечать за SMM и вести социальные сети, сопровождать корпоративные заказы, отвечать за

поиск новых идей (разработку новых типов игрушек, сувенирной продукции), за разработку и проведение мастер-классов.

Часть выпускников работают мастерами, создавая продукцию в мастерских, остальные могут попробовать себя и подработать на коротких стажировках (помощь в большом заказе, подготовка к ярмарке). «Флагманской» мастерской является мастерская «Руки оттуда». В мастерской студенты делают кормушки для птиц и скворечники. Есть еще кулинарная и швейная мастерские.

Студенческое самоуправление

Студенческое самоуправление существует на уровне группы (старосты) и центра в целом (студсовет). Старосты. В каждой группе – по аналогии со школьными классами – есть староста, которого выбирает группа. Староста следит за порядком, информирует группу о предстоящих мероприятиях или изменениях в расписании, может мотивировать отстающих. На старосту полагаются как на многофункционального помощника, «правую руку» куратора группы.



В студсовет автоматически включаются все старосты и другие активные студенты – иногда по собственной инициативе, иногда – по приглашению педагогов. Члены студсовета сами вырабатывают и регламентируют правила использования помещения (уборка, графики дежурств), организуют пространства мастерских. Они следят за выполнением правил, и при их систематическом нарушении (например, когда группа неоднократно пренебрегает уборкой) выносят санкции с акцентом на то, как можно исправить ситуацию. Также студсовет помогает разрешать сложности в коммуникации отдельных студентов или групп.

Студенты как участники сообщества.

Каждый студент в центре не только учится, но и может влиять на содержание образовательной программы. Особенно востребована деятельность по помощи в трудоустройстве: сотрудники центра ищут работодателей-партнеров под запросы студентов (а иногда – и в обратном направлении).

Сообщество выпускников принимает и поддерживает новых участников, например, выпускников детских домов, которые не являются студентами центра, или «внешних» волонтеров. Часть общения происходит онлайн. В организации считается правильным педагогам «дружить» со студентами в социальных сетях — это хороший способ больше узнать друг о

друге, понять, когда может быть уместным вмешаться в сложную ситуацию, и просто переписываться, потому что современные студенты в основном не пользуются электронной почтой, а номера телефонов меняют слишком часто.

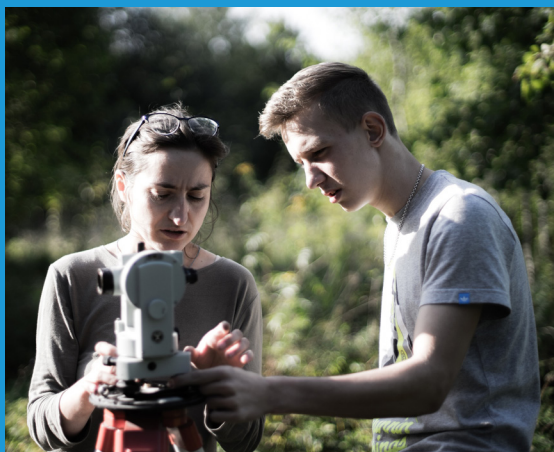
Онлайн-сообщество помогло структурировать время и поддерживать активность в период самоизоляции. Общую группу «Вверх» собрали сотрудники, а студенты активно наполняли ее, придумывали идеи для онлайн-формата: играли в чате, записывали познавательные видео, проводили тренировки по zoom.

Метод вовлечения «равный – равному» (через «сарафанное радио») работает уже на входе: «Вверх» не проводит занятия в детских домах по набору студентов. Практика показала, что только те, кто пришел сам, узнав от знакомых, остаются учиться надолго, и, как правило, достигают определенных результатов. Изначально студенты приходят учиться, не подозревая о каких-либо других возможностях участия в работе центра. Первый год обычно оказывается установочным: студенты ищут свое место в жизни центра, и лишь со второго года проявляют желание вовлекаться: хотят проявить себя, бескорыстно помочь. Поскольку у студентов разный не только уровень образования, но и потребности, жизненный опыт, то «идеального» или «типичного» маршрута вовлечения не существует – все индивидуально.

Кураторы групп следят за процессом их вовлечения, наблюдают за тем, какие из них активные, а какие «выпадают» из общественной жизни, и обсуждают это на встречах с кураторами. Если студент почти не участвует в жизни центра, то первый вопрос для анализа ситуации звучит так: «насколько часто куратор общается с ним?»

Сложности

Самые очевидные сложности связаны с жизненным опытом студентов, выросших в системе государственной заботы:



- Пассивная позиция студентов.
- Сложности с выстраиванием коммуникации.
- Сложности с самоорганизацией.
- Страх ошибиться и признавать ошибки.
- Неумение адекватно оценивать свои силы и возможности.

Иногда сложность заключается в том, что перед сотрудниками центра стоит выбор в пользу того или иного студента. Например, нужно дать интервью для СМИ. Стоит ли полностью положиться на самостоятельность студентов и спросить их, кто хочет проявить себя, или выбирать того, кому интервью принесет максимальную пользу? Нередко педагоги выбирают второй вариант.

«У нас есть студент – мужчина 30 лет. У него ДЦП и проблемы с дикцией, он живет в ПНИ и в силу своих образовательных особенностей не может получить аттестат. Но он уже 10 лет ходит в «Вверх» в поддерживающую группу. Мы целенаправленно предложили ему поучаствовать в проекте «Вверх в фокусе» и записали интервью с ним, чтобы он почувствовал себя «видимым», опытным и умелым».

Руслана Яценко, психолог центра

Планы по развитию практики вовлечения благополучателей

- Расширять волонтерство и трудоустройство в кулинарной мастерской.
- Пересмотреть и обновить список ценностей «Вверха»: провести серию «кураторских часов» и стратегических сессий со студентами во всех группах и утвердить финальный текст со студсоветом.
- Идеальный план: найти внешних партнеров, которым наши студенты могли бы полезны в качестве волонтеров. Это, скорее, запрос педагогов, нежели студентов: мы считаем, что им будет полезен опыт «внешнего» волонтерства.





ВОЛОНТЕРЫ В ПОМОЩЬ
ДЕТЯМ-СИРОТАМ
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД

ПРАКТИКА ВОВЛЕЧЕНИЯ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ ЦЕНТРА ВРЕМЕННОГО ПРОЖИВАНИЯ ДЛЯ МАМ С ДЕТЬМИ «ТЕПЛЫЙ ДОМ»

Центр временного пребывания для мам с детьми «Теплый дом» — проект программы «Профилактика социального сиротства» БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам». Он предназначен для женщин с новорожденными детьми, которые из-за отсутствия жилья, работы и поддержки родственников оказались на грани отказа от ребенка или его отобрания из-за опасных условий.

Ценности и цели вовлечения

Среди ценностей проекта, зафиксированных в положении о «Теплом доме», есть ценности, реализация которых невозможна без вовлечения благополучателей:

- Автономия семьи – уважение границ семьи, возможности благополучателей ставить свои цели и задачи (если они не входят в противоречие с благополучием ребенка), выбирать способы решения этих задач.
- Опора на сильные стороны при выстраивании коммуникации с благополучателями и составлении плана, а также их учет при оценке риска для ребенка.
- Ценность коллегиальной работы, диалогичного и прозрачного принятия решений.

Вовлечение позволяет благополучателям принимать решения в работе со случаем и во взаимодействии со специалистами, а также в отношении повседневной жизни в «Теплом доме», то есть работает на индивидуальном и операциональном уровнях. Благодаря вовлечению удается:

- Сделать деятельность проекта максимально открытой для самих благополучателей; предотвращать и разрешать возможные конфликты и недопонимания женщин друг с другом и с сотрудниками.
- Передать благополучателям ответственность за их жизнь и решения, а также необходимые для этого навыки – целеполагание, осознание своих потребностей. По возможности вовлекать и социальное окружение женщин – их родных, друзей.
- Давать опыт контроля над своей жизнью и окружающим





миром, способствующий исцелению от травмы.

- Избегать ситуации, когда решения принимаются за благополучателей, разделять ответственность за выполнение тех или иных задач: самостоятельно разработанные планы выхода из сложной жизненной ситуации женщины реализуют с гораздо большим энтузиазмом.

- Находить новые ресурсы и сильные стороны семьи, замечать свои профессиональные ошибки (объективные промахи или действия, субъективно не подходящие конкретному благополучателю).

- Узнавать у женщин их актуальные потребности, мнения, настроения, мысли – то есть получать обратную связь прямо в процессе работы; обсуждать любые сложности или, наоборот, обозначать хорошие моменты.

Роли благополучателей и форматы вовлечения

Благополучатели как участники микроуправления



Участие в принятии решений позволяет работать с организационными проблемами, а не только психологическими. У нас жила мама с двухлетним сыном, который все время бил остальных детей. Это был постоянный повод для конфликтов. В результате собрания возникло специальное правило для этой мамы – в общем пространстве находиться на расстоянии вытянутой руки от сына. Остальные мамы обсудили свою часть ответственности за безопасность своих детей. Если бы мы начали корректировать поведение ребенка, конфликт затянулся бы.

Елена Андреева, координатор проекта

В «Теплом доме» проходят еженедельные собрания. Их модерировует координатор, а другие сотрудники (психолог и дежурный администратор) и все благополучатели – обязательно участвуют. На собраниях обсуждается все, что касается проживающих в «Теплом доме» как единой группы и жизни проекта в целом; при этом координатор следит, чтобы не поднимались конфиденциальные вопросы и не обсуждались отсутствующие женщины.

Принципы проведения собраний:

- Уважительное отношение ко всем и внимание к каждому. Сохранение конфиденциальности.
- Отсутствие давления и «продавливания» своих идей.

- Учет мнения всех; поддержка активности женщин и предоставление им инициативы; включение всех участниц в собрание (даже если женщина плохо говорит на русском).
- Стабильность: проведение собраний в один и тот же день и в одно и то же время.
- Решения собрания не могут противоречить принципам и базовым правилам «Теплого дома».

Повестка формируется и стихийно, в ходе собрания, и заранее. В течение недели администраторы готовят темы и вопросы, которые нужно обсудить. Все вопросы от проживающих администраторы озвучивают остальным сотрудникам, чтобы они понимали о чем будет речь, и подготовились. Спорные моменты, возникающие в быту, можно ставить «на паузу»: записывать и озвучивать на собрании. Также на собрание выносятся «тлеющие» конфликты: стороны конфликта получают возможность высказаться – не всегда вежливо, но зато явно и в контролируемых условиях – что дает опыт безопасного разрешения конфликта.

Примерная схема собрания:

- Новости, объявления.
- Вопросы, предложения, беспокойства, мнения благополучателей («Как у вас дела?»).
- Обсуждение спорных моментов и поиск приемлемых для всех решений.
- Решение текущих задач (например, составление планов на неделю).
- Фиксация или передача информации. Если на собрании речь шла об изменениях в режиме дня, правилах, дежурствах, то координатор сразу вносит изменения в эти документы, а на следующем собрании раздает или вывешивает их новые версии. Часть договоренностей – устные; дежурный администратор должен передать информацию о них своему сменщику.

«Достаточно хорошее» участие в собрании – это ситуация, когда женщины сами озвучили проблему или смогли о чем-то договориться – сами или с помощью координатора; когда удается решать текущие задачи, снимая часть нагрузки с администраторов.

При этом управляющие органы более высокого уровня – такие как совет центра – отсутству-



ют. Отчасти это связано с тем, что «Теплый дом» – временное пристанище, в котором женщинам важно с пользой для себя прожить несколько месяцев, но которое не нужно «обустраивать» надолго.

Благополучатели как члены междисциплинарной команды в работе над планом выхода из сложной жизненной ситуации

Составление и пересмотр индивидуальных планов выхода из сложной жизненной ситуации происходит на консилиумах с участием благополучателей, работающих с ними специалистов, а по возможности – значимых людей из окружения благополучателей.

Однажды в «Теплом доме» подобрались женщины, которые все вставали рано. По режиму дня завтрак начинался в 9:00, что оказалось неудобно для них. На собрании женщины сдвинули режим дня и следили за тем, чтобы по мере выхода «жаворонков» в самостоятельную жизнь, режим возвращался к предыдущей версии. Так достигается баланс между соблюдением правил и поддержкой благополучателей.

Елена Андреева, координатор проекта

Координатор «Теплого дома» готовится к консилиуму и готовит женщину:

- Формулирует конкретные задачи и цель («Что мы хотим получить в результате консилиума?»).
- Составляет список вопросов, разногласий или проблем, которые возникают в работе с данным случаем.
- Составляет список ресурсов благополучателя и проблемных точек, которые влияют на реализацию плана; при необходимости – обновляет оценку рисков для ребенка и ресурсов семьи.
- Формулирует возможные стратегии решения проблем: как видит их координатор, как – другие специалисты или волонтеры, работающие с семьей; на что надеются сами члены семьи.
- Объясняет женщине смысл и задачи консилиума, организационные вопросы.

Чтобы консилиум прошел с пользой, важно:

- Привлекать нейтрального модератора (например, члена команды, не вовлеченного в работу с обсуждаемым случаем), помогающего удерживать обсуждение в рамках заданной темы, при этом не



игнорируя «посторонние» вопросы, а вынося за рамки консилиума в соответствующие формы работы.

- Идти «перед» благополучателем и «за» ним – сначала мы выстраиваем для него опоры, помогая сориентироваться в ситуации, а в итоге он принимает решение.





- Уважать право благополучателя сказать «нет» на любые предложения, и быть готовым к тому, что он использует это право.

Благополучатели как «компетентные клиенты» специалистов

В работе со специалистами – юристами и психологами – делается акцент на способность благополучателей самостоя-

тельно формулировать запрос и обращаться за помощью. Показателем, отражающим доверие к сотрудникам «Теплого дома» и осознанный запрос на помощь от них является «Доля самостоятельных обращений за психологической поддержкой или просвещением от всех консультаций / групповых занятий с психологом». Он измеряется с 2017 г. и не опускается ниже 50 %. Иными словами, оказавшись в «Теплом доме», женщины быстро ориентируются, зачем нужен психолог и сами обращаются к этому ресурсу. Опираясь на эту информацию, специалисты принимают решения о возможности предлагать для работы сложные темы, например, насилие в детско-родительских и партнерских отношениях.

Чтобы корректировать свою работу, делая каждую встречу полезной для благополучателей, психолог регулярно задает вопросы, основанные на «Шкалах оценки встречи», предлагая оценить:

 Милованова Е.А., Бочавер А.А., Хломов К.Д., Павловский А.И., Скочычева О.А., Богомолов В.А., Дмитриевский П.В. *Шкала оценки результата (ORS): предварительные результаты адаптации русскоязычной версии инструмента для получения обратной связи от клиентов в психологическом консультировании // Консультативная психология и психотерапия. 2013. 21(3). С. 179–189.* 

- 1 Качество отношений с психологом (насколько женщина чувствовала себя принятой, понятой и в безопасности).
- 2 Согласованность целей и задач (удалось ли поработать с тем, что женщина считает приоритетной или «горящей» темой).
- 3 Использование подходящих форм и методов работы (было ли комфортно поговорить или хотелось порисовать или подвигаться; удалось ли выбрать удачное время для встречи).
- 4 «Уверенное сотрудничество» (общая оценка происшедшего во время встречи с психологом).

«Шкалы оценки встречи» не являются частью системы сбора обратной связи о проекте. Они «встроены» в каждую консультацию психолога и позволяют специалисту корректировать свою тактику работы, подстраиваясь под конкретного благополучателя. Большой массив исследований показывает, что эта подстройка позволяет улучшать результаты консультирования и предотвращает ситуации уклонения или преждевременного отказа от работы с психологом.

Сложности

- Индивидуальные особенности клиенток – психологическое состояние, состояние здоровья, жизненный опыт, статус в коллективе – влияют на способность формулировать или публично высказывать свое мнение. В этом смысле обеспечить полное равенство невозможно, да и не нужно. Учитывая эту сложность, координатор на собраниях лично обращается к молчащим участницам, уточняя, со всем ли они согласны, все ли понятно, есть ли что добавить.
- Поскольку около половины женщин в «Теплом доме» – мигрантки из стран ближнего зарубежья, сложности возникают из-за языкового барьера. Иногда обсуждать с женщинами индивидуальные планы выхода из трудной жизненной ситуации помогает переводчик, но он не может присутствовать на всех собраниях

Планы по развитию практики вовлечения благополучателей

- Активнее внедрять в практику сбор формализованной обратной связи перед выходом в самостоятельную жизнь – гайд интервью уже разработан. Добавить в гайд вопросы об опыте участия в собраниях, чтобы понять, выделяют ли сами благополучатели вовлечение в принятие решений из других моментов жизни «Теплого дома» и замечают ли влияние этого опыта на свою жизнь.
- Внедрить оценку с участием благополучателей, в ходе которой женщины смогут сформулировать свои представления о «безопасности» и «безопасной среде», а также оценить, насколько обстановка в «Теплом доме» кажется им безопасной.



Интервью после выхода из центра временного пребывания для мам с детьми «Теплый дом» [➤](#) Презентация Е. Андреевой «Опыт вовлечения благополучателей в деятельность центра временного пребывания «Теплый дом» [➤](#)



ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Полезные материалы

Материалы и инструменты по вовлечению благополучателей

- Анкета обратной связи участника об опыте вовлечения в программу [↗](#)
- Инструмент самооценки родительского лидерства [↗](#)
- Кейсы российских организаций, посвященные процессу сбора и анализа обратной связи от благополучателей [↗](#)
- Обратная связь от благополучателей сферы детства: методические рекомендации [↗](#)
- Памятка для родителей по взаимодействию со Службой защиты прав и законных интересов детей [↗](#)
- Самостоятельная оценка работы организации: взаимодействие с семьей [↗](#)
- Стандарты качества: поддержка и укрепление семьи. Проверочные вопросы для сотрудников организации [↗](#)
- Статья «Как сделать благополучателя соучастником социальных изменений» [↗](#)
- Статья «Родительское лидерство» [↗](#)
- Статья «Это точка роста для НКО»: почему важно вовлекать благополучателей в свою работу» [↗](#)

Примеры инструментов для сбора обратной связи от родителей в ТЖС

- «Звезда результатов» «Родитель с младенцем» (The Parent and Baby Outcome Star) [↗](#)
- «Звезда результатов» «Самостоятельная жизнь» (The Empowerment Outcome Star) [↗](#)
- Анкета для родителей «Взаимодействие с куратором» ТОГАОУ «Котовская школа-интернат для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья» [↗](#)
- Анкета обратной связи для клиенток центра Региональный православный центр защиты семьи, материнства и детства «Смоленский дом для мамы» [↗](#)
- Гайд вопросов для Фокус-группы выпускниц Центра Региональный православный центр защиты семьи, материнства и детства «Смоленский дом для мамы» [↗](#)
- Инструмент оценки потребностей, рисков и ресурсов семьи - предназначен для семей, добровольно или принудительно отдающих детей в учреждение [↗](#)
- Инструмент сбора обратной связи от женщин при выезде из кризисного отделения (МОО «Аистенок») [↗](#)
- Инструмент сбора обратной связи от женщин, проживающих в кризисном отделении (МОО «Аистенок») [↗](#)

- Интервью с клиентами и фокус-группы с сотрудниками кризисных центров [↗](#)

Примеры инструментов для сбора обратной связи от выпускников организаций для детей-сирот

- Гайд интервью с выпускниками программы наставничества МОО «Старшие Братья Старшие Сестры» [↗](#)
- Гайд фокус-группы для выпускников детских домов БФ «Расправь крылья» [↗](#)

Примеры инструментов для сбора обратной связи от родителей детей с ОВЗ

- Анкета для родителей из детско-родительских групп РООРДИ «Дорогою добра» [↗](#)
- Анкета для родителей молодых взрослых с ОВЗ, пользующихся услугами «Гостевого дома» СПб БОО «Перспективы» [↗](#)
- Анкета для родителей по итогам занятий в «Семейной школе» АНО Центр сопровождения детей и семей «Содействие» [↗](#)
- Анкета удовлетворенности участника программы «Уверенное начало» Фонда КПМГ [↗](#)
- Заключительное интервью для клиентов, досрочно выходящих из программы «Уверенное начало» Фонда КПМГ [↗](#)
- Опросник «Оценка качества жизни ребенка с инвалидностью» АНО «Партнерство каждому ребенку» [↗](#)
- Опросники по итогам консилиумов АНО «Марфо-Мариинский центр для детей с ограниченными возможностями здоровья» [↗](#) [↗](#) [↗](#)
- Оценка ресурсности семьи на основе ее функциональной диагностики БФ «Гольфстрим» [↗](#)

Примеры инструментов для сбора обратной связи от замещающих семей

- Анкета для оценки услуг Информационного центра «Дети в семье» БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам» [↗](#)
- Анкета обратной связи для благополучателей практики сопровождения замещающих семей в сельской местности «Семейный букет» ОООШРТО «Рука в руке» [↗](#)
- Гайд фокус-группы с выпускниками Школы приемных родителей БДФ «Виктория» [↗](#)
- Самооценка работы организации: взаимодействие с родителями, чьи дети временно находятся в приемных семьях (National Resource Center for Permanency and Family Connections) [↗](#)

- Андреевой Елене, БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам»
- Арчаковой Татьяне,
БДФ «Виктория», БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам»
- Бобылевой Ирине, БФ «Расправь крылья!»
- Богдановой Юлии, КПМГ
- Боровых Александру, БФ «Даунсайд Ап»
- Газарян Алексею, консультант, фасилитатор,
методолог Центра доказательного социального проектирования МГППУ
- Гарифулиной Эльвире, Фонд Тимченко
- Горовой Анне, ФСР «Полдень»
- Заводилкиной Ольге, БФ «Расправь крылья!»
- Кандыбиной Елене, БФ «Здесь и сейчас»
- Летавиной Екатерине, БФ «Дорога к дому»
- Лянгузовой Елене, РООРДИ «Дорогою добра»
- Магнат Дине, Ивановой Марине, АНО «ИРСУ»
- Меньшениной Ирине, исполнительный директор
Ассоциации фандрайзеров
- Образовой Ирине, АНО «Марф-Мариинский центр для детей с ограниченными возможностями здоровья»
- Орловой Анастасии, БФ «Гольфстрим»
- Полянской Марии, БФ «Спина бифида»
- Португаловой Анне, БФ «Даунсайд Ап»
- Прокашевой Надежде, РООРДИ «Дорогою добра»
- Романовой Елизавете, ЦССВ «Вера. Надежда. Любовь»
- Скуратовской Ирине, БФ «Гольфстрим»
- Строгановой Светлане, БФ «Арифметика добра»
- Шакировой Юлии, БФ «Здесь и сейчас»
- Шелпаковой Ирине, АНО Центр сопровождения детей и семей «Содействие»
- Ширшовой Инне, БФ Сбербанка «Влад в будущее»
- Яценко Руслане, Центр равных возможностей «Вверх»



Эволюция и Филантропия
Evolution & Philanthropy

Миссия АНО «Эволюция и Филантропия» - формирование среды, способствующей развитию социальных инноваций в России путем распространения и внедрения лучшего международного и российского опыта.

Основной фокус - планирование и оценка социально-экономической эффективности.

Ключевые направления деятельности - систематический обзор международного и передового российского опыта и выпуск информационно-аналитических материалов; разработка уникальных методических продуктов и внедрение их в деятельность организаций партнеров, а также создание межсекторных партнерств и участие в ведущих международных инициативах.

Информационные ресурсы E&P:

Сайт E&P, новости WWW.EP.ORG.RU

Сайт Дайджеста WWW.EP-DIGEST.RU

Онлайн-база социальных результатов WWW.SOCIALVALUE.RU

Он-лайн сервис ПИОН PION.ORG.RU

Он-лайн база методов и инструментов base.socialvalue.ru

123557, г. Москва, Электрический пер., д. 3/10, стр. 1,
оф. 520

тел.: +7 (495) 960-29-21

email: info@ep.org.ru



[https://www.facebook.com/
EvolutionAndPhilanthropy/](https://www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy/)