

# «Разработка успешной модели кооперативного предпринимательства среди инвалидов»

В.Ф.Чернявский

(отчет по результатам имитационно-деятельностной игры, публикуется с сокращениями)

## 1. Замысел игры

### 1.1. Контекст игры

Имитационно-деятельностная игра (ИДИ) «Разработка успешной модели кооперативного предпринимательства среди инвалидов» проводилась нами в июне 2005 года в сотрудничестве с Агентством гуманитарных технологий (Минск, Беларусь) с целью планирования проекта «Развитие социальной кооперации в Беларуси». Идея социальных кооперативов была предложена нашим новым партнером – шведской организацией «Социальная экономика в Рослагене». Целью проекта было заявлено создание 2-3 пилотных социальных кооперативов с участием инвалидов для расширения возможностей их трудоустройства и социального включения.

Понять замысел данной ИДИ совершенно невозможно без предыстории, которой, безусловно, является Киевская ОДИ<sup>1</sup>. Я участвовал в ней в качестве одного из игротехников, и это был мой первый серьезный опыт практического столкновения с СМД-подходом<sup>2</sup>. Конечно, еще было участие в курсе лекций по основам системного анализа, которые читал В.В. Мацкевич в ноябре-декабре 2004 года, было еще самостоятельное изучение «классиков» СМД-подхода (Щедровицкого Г.П. и др.), – но это было теоретическое знакомство, которое разжигало любопытство, но не давало понимания «а что я с этим могу делать?» Вот почему я вызвался работать игротехником на ОДИ в Киеве, это было четкое желание получить новый инструмент для своей деятельности.

После Киевской ОДИ я получил необходимый мне ответ. А вопрос - или скорее проблема – состоял в том, а существуют ли в принципе методики, которые позволяют осуществлять реальные инновации в обществе и адекватно отслеживать их «вживание». Мы создавали Центр социальных инноваций в середине 1990-х с твердой уверенностью, что такие инновации возможны, их нужно брать из передового опыта развитых западных стран и затем внедрять через реализацию успешных проектов, которые, будучи положительным и привлекательным примером, обеспечат массовое распространение и закрепляемость изменений в обществе. Однако действительность оказалась несколько иной. Во-первых, очень скоро выяснилось, что нельзя брать один к одному западный опыт и внедрять здесь, нужна всегда хоть какая-то адаптация к местным условиям. Во-вторых, оказалось, что не все из того, что хорошо работает на Западе и вызывает желание внедрить нечто подобное в Беларуси, вызывает такое же горячее желание у потенциальных целевых групп. В-третьих, оказалось, что пример успешного и положительного проекта – еще не основание для широкого распространения и подражания для целевой группы. В-четвертых, существует проблема закрепляемости инноваций. Как правило (хотя были и приятные исключения из этого правила), после завершения проекта инновация не «вживлялась» - т.е. она существовала, пока было целевое финансирование, и растворялась после окончания проектного воздействия. По сути дела «в-четвертых» был наиболее важен для меня, поскольку фиксировал большое сомнение в самой возможности производить социальную инновационную деятельность. И вот теперь я могу сформулировать собственно ответ: СМД-подход дает инструментарий для того, чтобы

<sup>1</sup> Имеется в виду ОДИ (организационно-деятельностная игра) «Разработка стратегии для Беларуси: сценарирование, проектирование и программирование», проведенная Мацкевичем В.В. в Киеве в марте 2005.

<sup>2</sup> СМД-подход - системно-мыследеятельностный подход

проектировать и реализовывать необходимые социальные инновации и затем осуществлять мониторинг их «вживления». Я обращаю внимание на определение «необходимые» – поскольку в рамках СМД-подхода возможно производить предварительную оценку именно необходимых в данной ситуации изменений. Каким образом я получил такой ответ? Собственно мое участие в ОДИ было своеобразным «исследованием действием» - ведь В.В.Мацкевич организовывал ОДИ как площадку для запуска инновации во всебелорусском масштабе, и я мог изнутри пронаблюдать за данным процессом. Теперь это уже очевидно для многих – действительно на Киевской ОДИ произошло рождение инновации, и она сейчас развивается самостоятельно (без ориентации на донорскую помощь) и захватывает в себя все новых и новых людей.

## 1.2. Собственно замысел

Перед ИДИ я ставил следующие основные цели:

- 1) разобраться в реальном состоянии дел, как в области трудоустройства инвалидов, так и в возможностях развития социальной кооперации в Беларуси и построить стратегический план реализации данного проекта, как модели по внедрению социальной инновации;
- 2) сформировать проектную группу, которая была бы реально заинтересована в успешной реализации данного проекта;
- 3) внедрить в практику новую методику проведения образовательных мероприятий, основанную на СМД-подходе и опыте проведения ОДИ, и оценить ее эффективность;
- 4) провести обучение кадров, работающих в различных инновационных проектах, применению в своей деятельности элементов СМД-подхода.

Для методологического обеспечения игры и выполнения наставнических функций мы пригласили методолога Светлану Мацкевич.

## 1.3. Оргпроект и программа ИДИ

Исходя из заявленных целей, мы пригласили на ИДИ следующие категории участников:

- 1) предприниматели или собирающиеся стать предпринимателями в контексте работы с инвалидами (3-5 чел);
- 2) работники-инвалиды или заинтересованные в новых рабочих мест работники-инвалиды (4-8 чел);
- 3) социальные агенты – представители организаций «третьего сектора», ставящие целью своей деятельности осуществление инновационных социальных изменений в обществе (4 – 5 чел);
- 4) эксперты (2 – 3 чел) в областях: рабочие места для инвалидов; хозяйственное право; предпринимательство – оценка среды и условий работы.

Подобный состав участников основывался на предположении, что ключевыми фигурами в организации социальной кооперации являются именно предприниматели, работники-инвалиды и социальные агенты. Планировалось, что во время ИДИ представители этих социальных групп смогут спроектировать наиболее эффективные способы взаимодействия при организации социальных кооперативов.

Участников предполагалось разбить на следующие **тематические** рабочие группы, которые достаточно широко охватывали проблему социальной кооперации:

1. Группа: Инфраструктура занятости и социальной интеграции инвалидов.
2. Группа: Организация социальной кооперации
3. Группа: Создание рабочих мест для инвалидов
4. Группа: Развитие предпринимательства среди инвалидов
5. Группа: Организация социального предпринимательства

Программа ИДИ предусматривала, что участники тематических групп за 3 дня должны будут проработать темы своих групп согласно следующему плану (в контексте «темы дня»):

День 1. Анализ ситуации, сложившейся в Беларуси в области кооперативного предпринимательства и создания рабочих мест для инвалидов. Роль и место участников и организаций, которые они представляют в этой ситуации.

День 2. Выявление проблем и затруднений в реализации кооперативного предпринимательства и создания рабочих мест для инвалидов.

День 3. Проработка способов решения выявленных проблем и путей преодоления имеющихся затруднений. Проектирование, анализ ресурсов.

Каждый день строился по следующему шаблону: первая половина дня – работа в группах и подготовка доклада для пленарного заседания, вторая половина дня – пленарное заседание, на котором происходит презентация и обсуждение докладов от групп.

## 2. Игра

### 2.1. День 1-й – попытка определиться с «понятиями»

*Работа в тематических группах – альтернатива лекционным «вбросам» теоретического материала.*

Начало игры сразу же преподнесло определенные сюрпризы, которые могли существенно повлиять на успешность этого события. Прежде всего, удивило то, что на мероприятии, тема которого звучит как «Разработка успешной модели кооперативного предпринимательства среди инвалидов», не оказалось ни одного желающего записаться в группы «Организация социальной кооперации» и «Инфраструктура занятости и социальной интеграции инвалидов». Наибольшее количество участников записалось в группы «Развитие предпринимательства среди инвалидов» и «Организация социального предпринимательства». Кроме этих двух групп, сформировалась также группа «Создание рабочих мест для инвалидов».

Наблюдая за работой в группах, а затем и на пленарном заседании, я пришел к выводу, что организация групп по тематическому признаку стимулировало отношение участников к игре, как к обычному обучающему мероприятию. Люди записывались не в те группы, в темах которых они наиболее **компетентны**, а в группы, темы которых они считали для себя **потенциально полезными**. Хотя, в данной ситуации это не повредило, а скорее помогло нам в реализации поставленных целей. Дело в том, что подобная организация работы привела к ускоренному взаимному обучению и обмену информацией, как это обычно происходит при кружковой форме организации обучения. Очевидно, что участники нуждались в дополнительной информации по социальному предпринимательству и открытию своего дела. А потому работа в группах с последующим обсуждением наработок на пленарном заседании позволила им достаточно быстро вникнуть в проблематику трудоустройства и создания рабочих мест для инвалидов. Конечно, в таком режиме работы мы не продвинулись к разработке успешной модели кооперативного предпринимательства, но в результате обсуждения была выработана общая терминология и достигнуто более глубокое понимание проблемы. В частности, участники осознали, что, кроме предпринимателя, работника-инвалида и социального агента, ключевой фигурой в организации кооперации также является **власть** (местная, региональная или центральная – в зависимости от уровня реализуемого проекта).

Противоречие, заложенное в тематической организации рабочих групп, наиболее зримо проявилось во время доклада на пленарном заседании группы «Развитие предпринимательства среди инвалидов», который делал один из участников, инвалид-колясочник и одновременно частный предприниматель. Доклад описывал ситуацию с развитием предпринимательства в Беларуси и был весьма содержательным, но его содержание не давало возможности трансформировать его в план деятельности. Для решения этой задачи нужно было получить описание и анализ ситуации с точки зрения отдельно предпринимателя, который решил создать рабочие места для инвалидов, и инвалида, который ищет себе рабочее место. Очень трудно было объяснить участникам, что от них ждут именно «позиционного анализа». Это объясняется, на мой взгляд, тем, что, во-1-х, традиции мышления, заложенные нашим образованием, требуют от выступающих «объективного» подхода, т.е. описывать ситуацию

максимально отстраненно от реального отношения к ней и как бы с точки зрения некоего «незаинтересованного субъекта». Во-2-х, получить необходимое описание ситуации с точки зрения участника этой ситуации (например, предпринимателя или ищущего работу инвалида) можно только от человека, который совершенно сознательно сделал для себя выбор в пользу той или иной позиции, присутствующей в данной ситуации – т.е. самоопределился. В противном случае получается некий абстрактный продукт, который может быть интересен для расширения кругозора слушателей, но совершенно неясно, кто и что может, должен и будет делать в данной ситуации.

Таким образом, следует признать, что в первый день собственно игра так и не началась, и происходящее событие скорее подпадало под категорию «семинар».

***Кружковая работа не способствует самоопределению. Ликбез прошел, а работать – некому.***

Итак, за первый день мы организовали интенсивное самообучение в области создания рабочих мест для инвалидов в Беларуси, и с образовательной точки зрения первый день был крайне напряжен и достаточно эффективен. Но кто из участников семинара будет активно участвовать в нашем проекте? И какие функции кто-либо из них готов взять на себя? Вернувшись в Минск, они просто разойдутся по своим основным местам работы. Если это будет так, значит, поставленные перед игрой цели не будут достигнуты.

Поэтому игротехническая группа решила изменить формат мероприятия, чтобы «выбить» его из «чисто образовательной» колеи и все-таки запустить игру. Если необходимое содержание для организации деятельности по проекту может дать только самоопределившийся человек, то значит, работа в группах должна всячески стимулировать появление таких людей – т.е. рабочие группы должны объединять людей со схожим самоопределением. По итогам первого дня мы уже имели уточненный список позиций, которые так или иначе вовлечены у нас Беларуси в создание рабочих мест для инвалидов, а именно:

- 1) предприниматели, желающие создавать рабочие места для инвалидов;
- 2) заинтересованные в создании новых рабочих мест работники-инвалиды;
- 3) социальные агенты – представители организаций «третьего сектора», ставящие целью своей деятельности осуществление инновационных социальных изменений в обществе;
- 4) власть (местная, региональная или центральная – в зависимости от уровня реализуемого проекта).

Было решено, что со второго дня мы продолжим работу в группах в соответствии с этими позициями – и, если мы сможем в игровой форме организовать социальную кооперацию между представителями этих позиций на игре, то потом будем иметь схему или план того, каким образом можно организовать социальную кооперацию в реальной жизни.

Здесь следует отметить еще одну проблему. Особенностью любой оргдеятельностной игры является то, что все действие разворачивается между самоопределившимися по позициям людьми. Пока человек не займет хоть какую-то позицию – предпринимателя, социального агента, власти или безработного инвалида – этот человек находится вне игры и чувствует при этом себя очень некомфортно. И вначале участникам очень трудно понять, что игра идет не между личностями по имени Людмила или Светлана, а между позициями, которые заняли эти личности на игре. Пока позиции не обозначены и не наполнены самоопределившимися людьми, игра не может начаться. «Несамопределившийся» не может включиться в игру и потому не понимает, чем все так активно заняты, – и это очень некомфортно для него, поскольку его никто не замечает, а его суждения игнорируются. Но самоопределение – это личный выбор, который никто за человека сделать не может и, более того, никто его этому не обучит. В такой ситуации руководитель игры часто стоит перед дилеммой: выслушивать длинные бессодержательные выступления «несамопределившихся крикунов» или решительно их прерывать, поскольку они отнимают время и не дают возможности группе двигаться дальше. И что печально – чаще всего бесконфликтно это не получается. Но именно в такой конфликтной ситуации демонстрируется самоопределение руководителя игры (или игротехника), которое

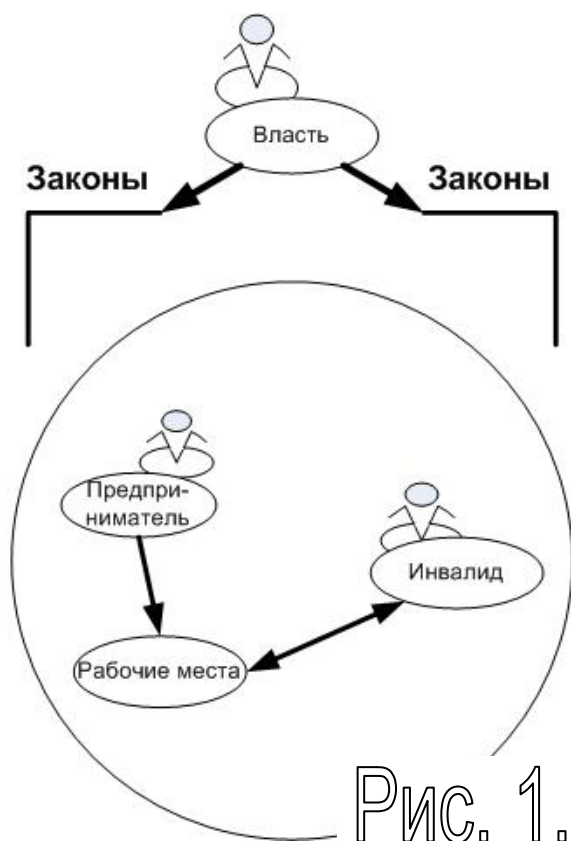
вынуждает его оппонента выработать отношение к позиции руководителя игры (или игротехника), а значит, приобрести все-таки опыт самоопределения в игровой ситуации.

### **Особенность оргдеятельностных игр.**

Особенностью оргдеятельностной игры является то, что все действие разворачивается между самоопределившимися по позициям людьми. Пока человек не займет хоть какую-то позицию – предпринимателя, социального агента, власти или безработного инвалида – этот человек находится вне игры и чувствует при этом себя очень не комфортно. И вначале это очень трудно для участников понять – игра идет не между замечательными личностями по имени Людмила или Светлана, а между позициями, которые заняли на игре эти личности. Пока позиции не обозначены и не наполнены самоопределившимися людьми, игра не может начаться. «Несамоопределившийся» не может включиться в игру и потому не понимает, чем все так активно заняты, - и это очень некомфортно для него, поскольку его никто не замечает, а его суждения игнорируются. Но самоопределение – это его личный выбор, который за него никто сделать не может и, более того, этому никто его не обучит. В этой ситуации руководитель игры часто стоит перед дилеммой: выслушивать длинные бессодержательные выступления «несамоопределившихся крикунов» или решительно их прерывать, поскольку они отнимают время и не дают возможности двигаться дальше. Это не всегда получается безконфликтно. Но именно в такой конфликтной ситуации демонстрируется самоопределение руководителя игры (или игротехника), которое вынуждает данного участника выработать отношение к позиции руководителя игры (или игротехника) – а значит, приобрести опыт самоопределения в игровой ситуации.

## **2.2. День 2-й – путь к понятиям через самоопределение**

### **Работа в «позиционных» группах и переход от ускоренного семинара к собственно игре**



**Рис. 1.**

Работу по теме второго дня – «Выявление проблем и затруднений в реализации кооперативного предпринимательства и создания рабочих мест для инвалидов» – мы начали с объявления о работе в новом формате. И, как оказалось, перегруппировка участников из тематических групп в позиционные была своевременным и необходимым шагом. Игра пошла практически сразу.

### **Сцена 1я: Нежелание участников занимать позицию «государство»**

Первый игровой эффект проявился в момент, когда участники самоопределялись по позиционным группам: никто не хотел записываться в группу «власть». При этом среди них было несколько представителей госучреждений, но ни один из них не захотел занять позицию власти в нашей игре.

Как ни старался руководитель игры объяснить, что без учета мнения государственной власти все разработанные нами планы будут неполными и это может поставить под угрозу

успех всего проекта, его призыв остался не услышанным. Оставалось предложить компромисс: может, кто-нибудь из участников попробует хотя бы изобразить государство? При такой постановке вопроса сразу нашлись два добровольца.

В дальнейшем по ходу игры мы достаточно часто сталкивались с подобной проблемой: когда нужно озвучить мнение государства по некоторому спорному вопросу, представитель государства предпочитает отмалчиваться, давая возможность всем желающим интерпретировать его позицию. Во время вечерней игротехнической рефлексии это явление было названо «отсутствием позиции государства» и было сделано предположение, что и в реальной жизни государство часто ведет себя подобным образом: всячески избегает ситуаций, в которых необходимо брать на себя ответственность (или отчетность) перед какой-то другой стороной за свои слова или действия.

Доклад группы «Власть» по теме дня «Выявление проблем и затруднений в реализации кооперативного предпринимательства и создания рабочих мест для инвалидов» в силу отсутствия в ней реальных работников госаппарата не показал проблем и затруднений, с которыми сталкивается власть при реализации социальных программ. Этот доклад раскрыл те проблемы и затруднения, которые порождает власть для тех людей, которые хотели бы приложить свои силы в сфере социального развития.

Сперва рассмотрим ситуацию, как должно быть (рис 1). Кто должен создавать рабочие места? Тот, кто этим занимается профессионально по роду своей деятельности – т.е. предприниматель.

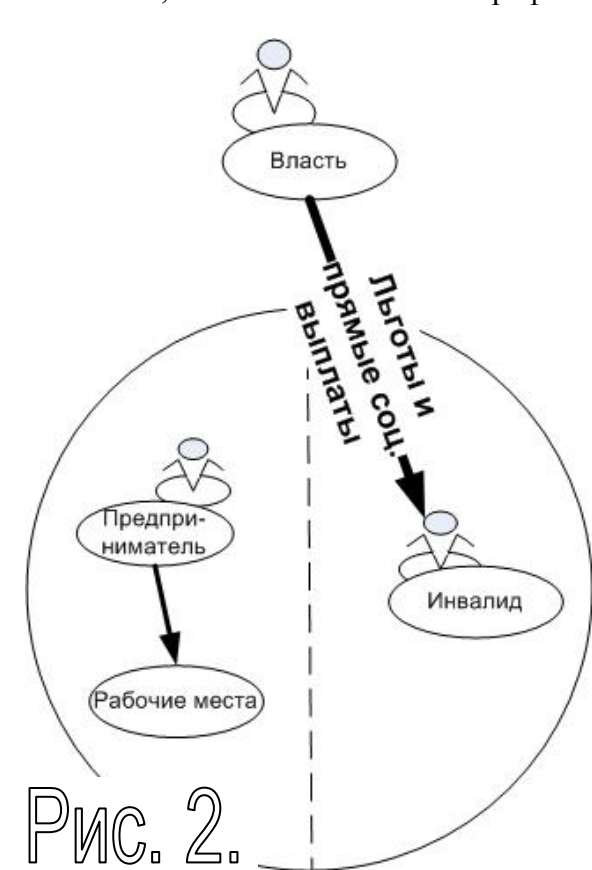


Рис. 2.

Но зачем предпринимателю создавать рабочие места именно для инвалидов – ведь хватает безработных и среди обычных людей, а себестоимость рабочего места для инвалида будет значительно дороже. Чтобы быть конкурентоспособным на рынке, предприниматель нуждается в адекватной компенсации. Каким образом предприниматель может получить данную компенсацию? За счет наличия стабильно законодательства, которое реализует необходимые компенсаторные механизмы (субсидии, налоговые льготы, льготы по аренде, квоты на закупку продукции). Роль власти состоит в обеспечении наличия ясного и стабильного законодательства, а роль предпринимателя – в создании рабочих мест. Все вроде бы логично, но в реальности мы имеем иную ситуацию (рис.2). Власть не обеспечивает наличия стабильного и ясного законодательства по стимулированию создания рабочих мест для инвалидов, да и вообще хозяйственное и налоговое законодательство непрерывно меняется (государство намеренно поддерживает подобную неопределенность, поскольку это позволяет ему за счет штрафов значительно пополнять бюджет и не

дает возможности развиваться независимому от государства бизнесу). В такой ситуации предприниматель не только не имеет заинтересованности в создании рабочих мест для инвалидов, но крупно рискует, когда предпринимает подобные действия. Соответственно, рабочие места для инвалидов не создаются, а социальная политика государства сводится к прямой помощи инвалидам через пенсии и пособия. И что в результате? Инвалид лишается возможности равноправной интеграции в общество, и превращается в социального иждивенца, целиком зависящего от доброй воли государства. Поэтому, подводя черту под данным анализом, можно сделать следующие выводы, характеризующие позицию государства в социальной политике:

- 1) декларативность и имитация деятельности;

- 2) культивирование иждивенчества;
- 3) монополизация социальной сферы.

### **Сцена 2-я: Самоопределившийся «закрытый инвалид»**

Доклад группы «Инвалиды» и его последующее обсуждение дали новый разворот понимания проблемы социальной кооперации среди инвалидов и создания для них рабочих мест. По сути дела была озвучена **главная проблема инвалидов – это невозможность интеграции в общество на условии равноправия с остальными членами общества**. Для человека получение инвалидности – это барьер, который вырастает между ним, как личностью, и остальным обществом. Устранение этого барьера (через создание соответствующей инфраструктуры) позволит инвалиду самостоятельно решать свои жизненные проблемы, подобно остальным членам общества. А рабочие места для инвалидов – это только часть той необходимой инфраструктуры для равноправной интеграции, но, несомненно, очень важная часть.

В реальности ситуация выглядит, как это уже показано на рис. 2 – между инвалидом и обществом существует барьер, и единственная связь с внешним миром – это пособия и пенсия от государства. И понятно, что такая ситуация не ведет к решению проблемы интеграции инвалидов, а, наоборот, приучает инвалидов к пассивности, способствует нежеланию прилагать собственные усилия по интеграции в общество и даже к пренебрежению предложениями помощи со стороны. И такая ситуация присутствовала на игре в виде **игрового эпизода «закрытый инвалид»**. Когда после доклада представитель группы «социальные агенты» предложил организовать конкретную деятельность по трудоустройству данного конкретного инвалида, то в ответ получил явно завышенные ожидания по качеству рабочего места (высокая зарплата за возможность заниматься любимым творческим делом). Никакая рациональная аргументация вроде: «сперва нужно найти оплачиваемую работу – вот есть знакомый предприниматель, он готов хоть завтра Вас взять на работу собирать велосипеды и будет платить хорошую зарплату – а, трудоустроившись, Вы затем сможете начать поиск идеального рабочего места» не принимались в расчет: «общество и лично Вы мне, как инвалиду, должны по жизни, потому обеспечьте мне все и сразу». На вопрос, почему он так считает, был получен ответ: «Потому что вы все наживаетесь на той помощи, которую оказывает международная общественность для нас инвалидов – помощь предназначена нам лично, а получают ее почему-то государство и общественные объединения!» Человек сам воздвиг еще один барьер на пути коммуникации, и не желает ничего менять в своей жизни.

Итак, мы зафиксировали следующее понимание ситуации, в которой находятся инвалиды:

- 1) невозможность интеграции в общество на условиях равноправия с остальными членами общества;
- 2) значительное распространение пассивности, озлобленности и иждивенчества;
- 3) коммуникативные барьеры между инвалидами и возможными социальными партнерами (предпринимателями, социальными агентами, иностранными донорами и властью);
- 4) коммуникативные барьеры внутри сообщества инвалидов (каждый инвалид предпочитает решать свои проблемы в одиночку).

Схематично это можно изобразить следующим образом (рис.3):

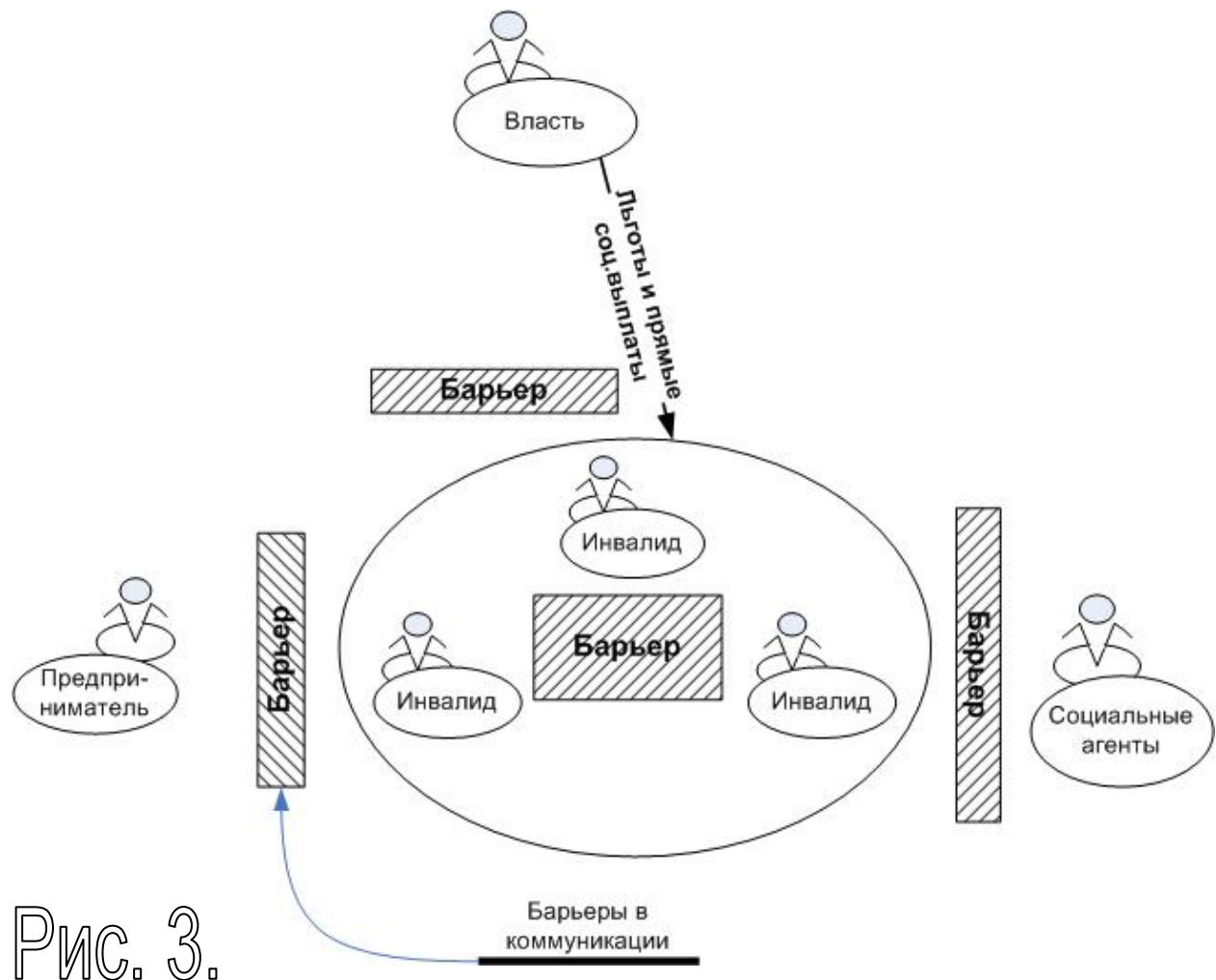


Рис. 3.

### Сцена 3-я: «Предприниматель» и его ситуация

С самого начала игры участники демонстрировали большой интерес ко всем группам, в тематике которых обозначалось предпринимательство. Как выяснилось, часть участников ожидала, что их «обучат» быть предпринимателями (позиция – «участник семинара», кредо – «обучайте меня, как стать предпринимателем»), либо предполагала, что может авторитетно описать ситуацию, в которой находится белорусский предприниматель на основании теоретических представлений о либеральной экономике (позиция – «эксперт», кредо – «я знаю, как это функционирует на Западе!»). Во время обсуждения доклада оказалось, что за этим стоит наивное представление, что если инвалид станет предпринимателем – то все его проблемы сами собой решатся. Однако не все могут быть предпринимателями, и доказательством тому служит тот факт, что только один человек на игре самоопределился как предприниматель, хотя в данную группу записалось 7 человек. Именно его самоопределение дало возможность получить «Выявление проблем и затруднений в реализации кооперативного предпринимательства и создания рабочих мест для инвалидов» с точки зрения предпринимателя.

Итак, какова же ситуация у предпринимателя? Во-первых, необходимо сразу отметить, что у предпринимателя нет естественной заинтересованности в создании рабочих мест именно для инвалидов. Среда, в которой он находится – это рынок, который диктует ему жесткие правила поведения: его предприятие должно быть конкурентоспособным по цене и качеству предлагаемых услуг и товаров. В противном случае оно проиграет борьбу за клиента и разорится. Во-вторых, предприниматель ничего не имеет против того, чтобы у него работали инвалиды – важно только, чтобы себестоимость рабочих мест для инвалидов была такой же в бюджете предпринимателя, как и обычное рабочее место по данной профессии, а работник из инвалида был по качеству таким же, как и здоровый человек. По сути дела предпринимателю выгодно работать напрямую с рынком труда – он размещает объявление о вакансии, а потом

отбирает наиболее достойного работника по соотношению квалификация и профессионально важные качества / на претендуемую зарплату. Схематически это можно изобразить следующим образом (рис.4):

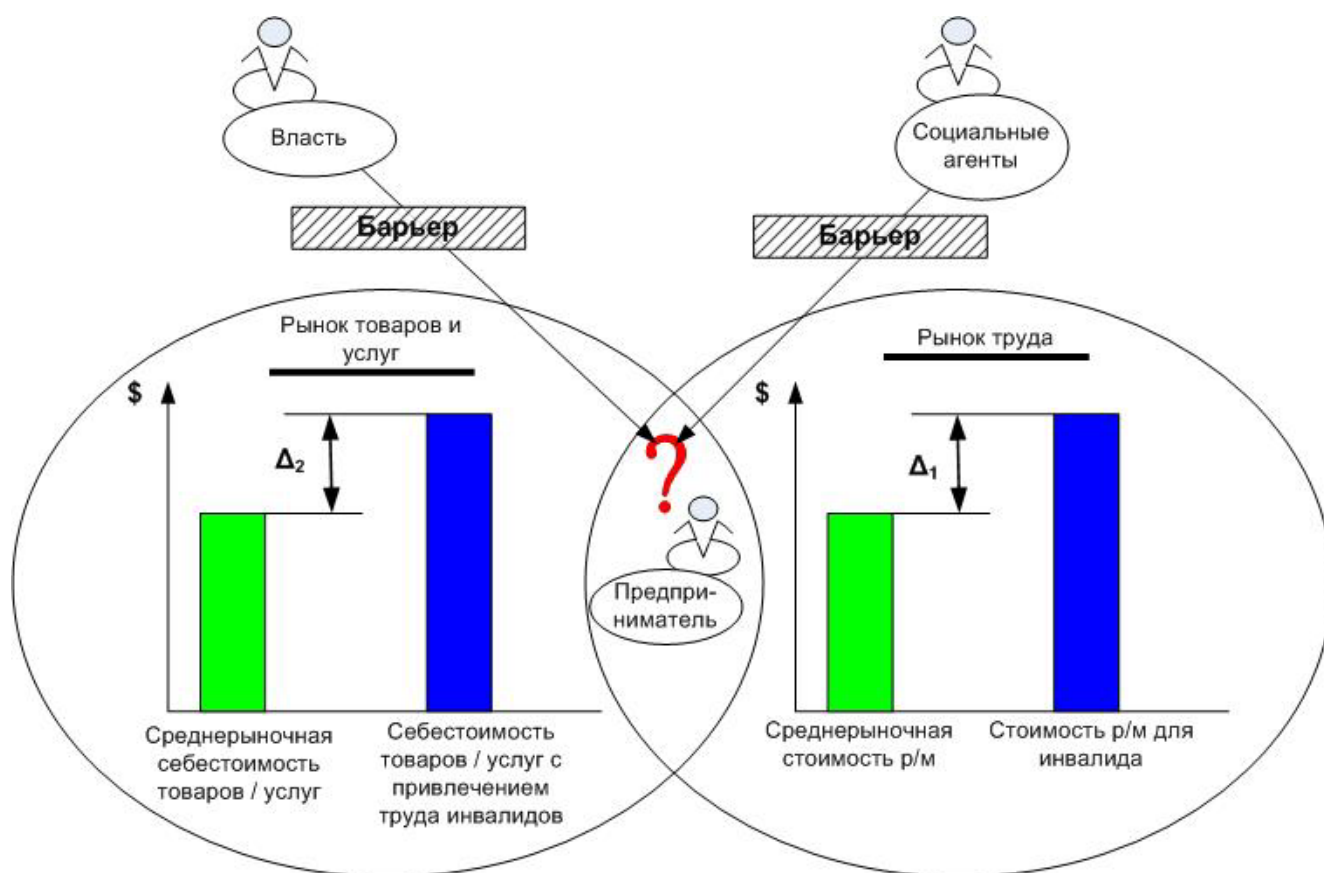


Рис. 4.

Это означает, что когда предприниматель задумывается об использовании труда инвалидов на своем предприятии (а это происходит не само по себе – обычно инициатива исходит либо от социального агента, либо от власти), то его решение зависит от его возможностей компенсировать  $\Delta_1$  и  $\Delta_2$  – дополнительные издержки, связанные с использованием труда инвалидов.  $\Delta_1$  возникает при создании рабочих мест для инвалидов на предприятии и связано с обустройством инфраструктуры обычного рабочего места для инвалида,  $\Delta_2$  связано со спецификой труда инвалида – дополнительными выходными, гибким графиком работы, частыми больничными. Данный компенсаторный механизм, в принципе, присутствует в законодательстве и должен обеспечиваться властью (рис. 1). В реальности, получить доступ к этим компенсациям достаточно сложно, предприниматель должен прилагать массу дополнительных усилий, чтобы доказать власти, что он не мошенник. Все это увеличивает  $\Delta_1$  и, соответственно, уменьшает реальную заинтересованность предпринимателя в создании рабочих мест для инвалидов. Кроме того, во многих случаях величина компенсаций не покрывает реальной себестоимости рабочего места для инвалида и дополнительных издержек при производстве товаров и услуг ( $\Delta_1$  и  $\Delta_2$ ), и тогда предприниматель однозначно отказывается от использования труда инвалидов на своем предприятии, что в большинстве случаев и происходит.

Следует еще отметить, что в данной ситуации предприниматель имеет коммуникативные контакты с властью:

а) власть требует создания определенного количества рабочих мест для инвалидов (2% рабочих мест согласно Закону «О социальной защите инвалидов»);

б) предприниматель пытается получить субсидии и льготы от государства под создание рабочих мест для инвалидов.

И мы зафиксировали, что между сторонами в данной коммуникации нет достаточного взаимопонимания – в первом случае власть формально требует, а предприниматель фактически саботирует это требование о наличии 2% рабочих мест для инвалидов; во втором случае, когда предприниматель требует компенсаций от власти, власть саботирует их предоставление. Такую ситуацию мы также классифицировали, как наличие «коммуникативного барьера» между предпринимателем и властью.

Предприниматель имеет коммуникативные контакты с социальными агентами, которые выступают от имени инвалидов:

а) социальные агенты требуют создания хоть какого-то количества рабочих мест для инвалидов;

б) предприниматель отвечает, что для него существует проблема – компенсация дополнительных издержек  $\Delta_1$  и  $\Delta_2$ , а «выбивать» компенсации из властей у него нет ни времени, ни желания.

По сути дела такая коммуникация также не приводит к решению проблемы, а значит «барьер в коммуникации» присутствует и здесь.

#### ***Сцена 4-я: Самоопределившиеся «социальные агенты»***

В рамках данной игры представители третьего сектора образовали довольно многочисленную группу «социальных агентов». Но, как выяснилось, подходы к деятельности у всех разные. Например, одна из участниц так обозначила свою позицию: «Вы должны нас научить, как получать деньги у доноров для социальной поддержки инвалидов!» На встречный вопрос игротехника: «А что вы *делать* собираетесь, если донор будет платить вам эти деньги?» был получен простой ответ: «А мы эти деньги будем затем инвалидам *раздавать!*» Но, кроме этого варианта, обозначилось, как минимум, еще два направления деятельности, каждый из которых был представлен самоопределившимся социальным агентом:

- работа с инвалидами, как целевой группой, по их адаптации к обществу, выработке общей позиции и лоббированию их интересов перед обществом;

- осуществление инновационных проектов по интеграции инвалидов в общество.

Понимание того, что за понятием «социальный агент» стоят эти проявившиеся на игре три позиции, пришло к нам не сразу. Я лично предполагал вначале, что «социальный агент» - это единая позиция, в которой находятся все представители «третьего сектора». И только, когда во время игры проявилось, что по каждому типу деятельности самоопределились разные люди, которые для решения одной и той же проблемы предлагали совершенно разные способы решения, стало понятно, что в дальнейшем эти позиции надо как-то разделять, и называть их по-разному. Данное разделение проявилось во всей очевидности в третий день игры, когда происходило позиционное обсуждение, кто и что будет делать для интеграции инвалидов в общество. Представитель организации «Белорусское объединение инвалидов» сказала следующее: «Для меня будто свет в конце тоннеля зажегся! Я теперь точно знаю, что мне делать – я буду работать с непосредственно инвалидами, чтобы убрать барьеры в общении между ними и остальным обществом. Я готова работать с ними, поскольку я одна из них, чтобы представлять их интересы на переговорах с предпринимателем и властью и гарантировать перед ними качество предлагаемой рабочей силы». В этой фразе четко проявилось самоопределение данного типа социального агента – самоопределение по работе с определенной целевой группой. Подобное самоопределение характерно для всех НГО, построенных по принципу членства в нем некоторой целевой группы (женские НГО, молодежные НГО, профсоюзы, религиозные организации). И, для сравнения, реплика представителя ОО «Центр социальных инноваций»: «Я не хочу свою деятельность связывать с какой-то одной целевой группой, например инвалидами. Я вижу свою задачу в нахождении решения социальной проблемы для некоторой целевой группы, выработке технологии и передаче ее нуждающейся стороне. После выполнения этой задачи я буду искать другую точку приложения своей деятельности». Очевидно, что самоопределение данного типа социального агента произошло по другому признаку – я бы это назвал «по виду профессиональной деятельности». Подобное самоопределение наиболее характерно для «инфраструктурных»

организаций «третьего сектора» – это правовые, образовательные, консультационные, аналитические, зонтичные организации, а также агентства по развитию.

Условно в дальнейшем я буду называть эти позиции следующим образом:

- 1) «гуманитарщик» – социальный агент, специализирующийся на распределении гуманитарной помощи;
- 2) «НГО инвалидов» – социальный агент, являющийся общественным объединением представителей самой целевой группы – инвалидов, артикулирующий проблемы целевой группы перед обществом;
- 3) «агент изменений» – социальный агент, миссией которого является общественное развитие посредством реализации определенной профессиональной деятельности.

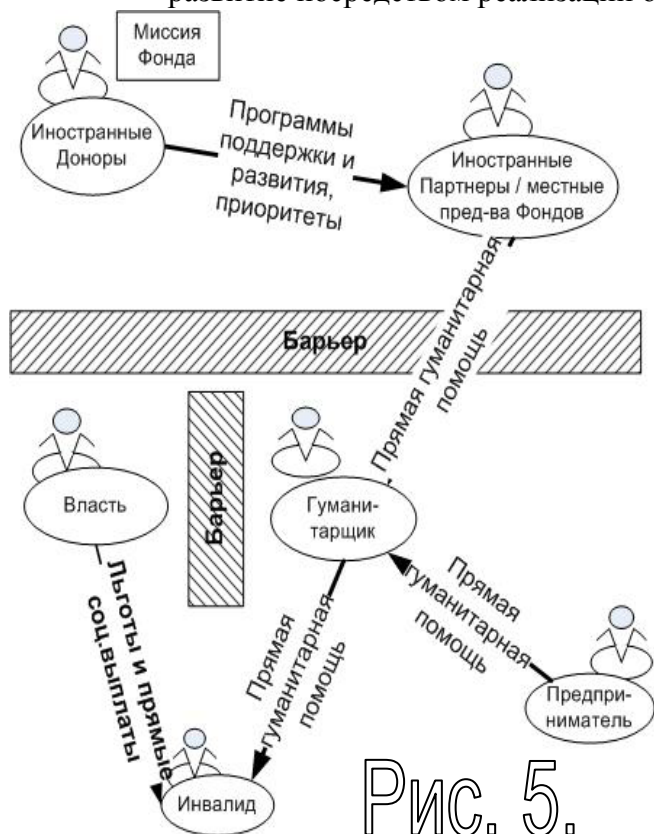


Рис. 5.

нею проблемой является то, что государство рассматривает его как конкурента и всячески пытается переориентировать доноров на работу с властями, а не с независимыми некоммерческими организациями. С другой стороны, его деятельность никак не решает проблему интеграции инвалидов в общество и создания для них рабочих мест. Поэтому, его позиция находилась за рамками целей нашей игры и проекта в целом, и не будет нами рассматриваться в данном материале.

Ситуация «НГО инвалидов» – это практически ситуация всей целевой группы инвалидов, которая была уже представлена ранее на рис.3, однако здесь также добавляется фактор взаимодействия с иностранными фондами (рис. 6).

А вот ситуация «агента изменений» совершенно иная, несмотря на то, что он также относится к группе социальных агентов (рис. 7). Объектом его деятельности является общая

И данное разделение подтверждает предположение о том, что «третий сектор» – это достаточно разнородная среда. Поэтому выявление проблем и затруднений у каждой из этих обозначенных позиций было свое.

Например, в ситуации у «гуманитарщика» (рис. 5) появляется новое действующее лицо (новая позиция) – «иностранный донор», который здесь предоставляет «прямую гуманитарную помощь». Предприниматель для «гуманитарщика» также представляет интерес, но как поставщик гуманитарной помощи, а не как создатель рабочих мест для инвалидов. По сути дела «гуманитарщик» выполняет дополнительную к деятельности государства функцию по материальному обеспечению инвалидов. Для

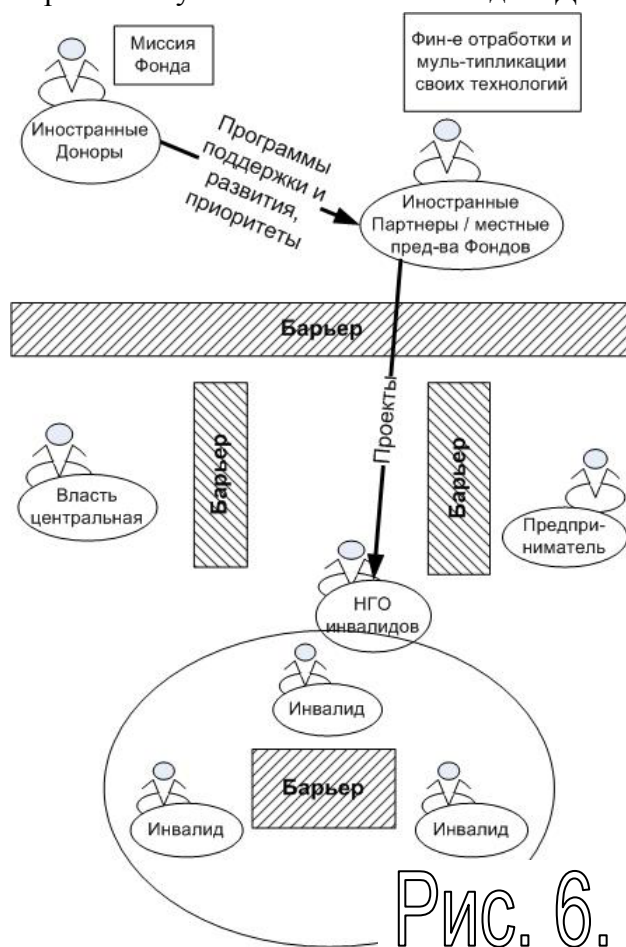


Рис. 6.

ситуация, в которой находятся и «НГО инвалидов», и «предприниматель», и «местная власть» при решении проблемы создания рабочих мест для инвалидов. «Агент изменений» видит свою роль в посредничестве по организации нормальной коммуникации между участниками ситуации, а затем во внедрении и закреплении некой социальной инновации, которая обеспечивает решение проблемы по созданию рабочих мест для инвалидов. После этого «агент изменений» уходит из этой ситуации и переключается на решение другой проблемы, предоставляя ситуации развиваться далее уже естественным, эволюционным образом. Описанная выше инновационная деятельность «агента изменений» по большому счету имеет ряд затруднений, которые в принципе разрешаются при наличии у него необходимого уровня профессионализма и ресурсов.

Следует отметить, что для всех «социальных агентов» (рис. 5–7) по настоящему проблемными оказались отношения с «центральной властью». Основную проблему отношений «социальных агентов» с «центральной властью» можно сформулировать как необходимость вести непрерывную борьбу за возможность осуществлять независимую от властей деятельность и, в особенности, инновационные проекты (проблема **вертикализации и огосударствления**).

Вторая серьезная проблема, с которой сталкиваются «социальные агенты» – это отношения с финансирующей стороной, которая на схемах (рис.5-7) представлена позициями «Иностранный / международный донор» и «Иностранные партнеры / местные представительства фондов». Суть этой проблемы – с одной стороны, в преобладании данного

ресурса в финансировании деятельности белорусских НГО, а с другой, в негибкости (нерефлексивности) программ и приоритетов этих фондов по отношению к изменению ситуации в Беларуси.

Выражается это в следующем. В основу программ и приоритетов Фондов положен их опыт работы в других регионах (в основном – в Западной Европе или США) или представления доноров о том, в чем они считают нужным помогать Беларуси. Ситуация в Беларуси со стороны фондов отслеживается крайне несистематично и отсутствует анализ влияния на ситуацию как проектов и программ отдельно взятого Фонда, так и проектов и программ доноров в совокупности. При этом данная проблема характерна и для «гуманитарщика» – во время обсуждения один из инвалидов крайне негативно высказывался о практике поставке товаров second hand: «Они, что там считают, что мы здесь в обносках ходим? Или таким образом превращают нашу страну в свалку для изношенных товаров Запада? Нам нужны, например, хорошие инвалидные коляски или протезы, а не этот хлам!» Аналогичные противоречия возникают и у

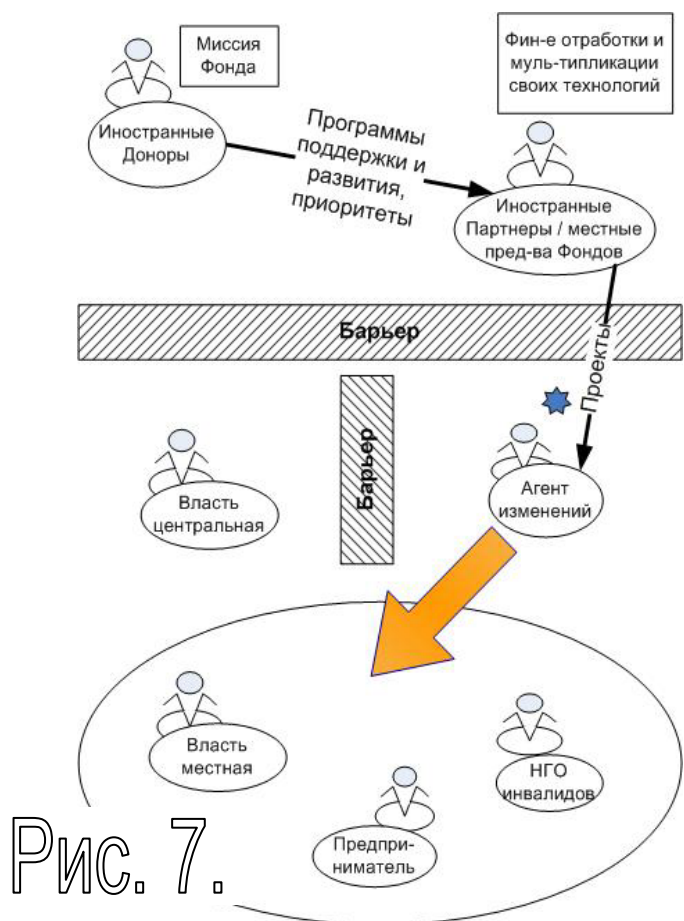


Рис. 7.

«НГО инвалидов» и «агента изменений», когда приоритеты программ и различные бюджетные ограничения, хорошо себя показавшие в развитых странах, становятся тормозом при реализации проектов в Беларуси: «Нам дают средства на реализацию проекта, но никто не дает средств на содержание офиса. А у нас в Беларуси это очень существенные затраты, от которых зависит само существование организации». Нет **механизмов увязки программ и приоритетов с изменением ситуации в Беларуси и с мнением социальных агентов**.

### ***Сцена 5-я: Самоопределение «представительства иностранного фонда»***

Обсуждение проблемы отношений «социальных агентов» и «иностранных фондов» привело к тому, что одна из участниц игры (работник ПРООН), самоопределилась как «представительство иностранного фонда» – т.е. она перестала пассивно наблюдать за дискуссией (игрой), а вступила в нее, «чтобы объяснить, что же реально делают фонды и их представительства».

Большинство фондов в своей практике используют посредников из числа иностранных партнеров или местных представительств фондов. По их замыслу, это должно обеспечивать трансфер в рамках проекта западных норм и социальных технологий. Т.е. иностранным партнерам отводится роль «агентов изменений». Однако, по мнению самого «представительства иностранного фонда», они находятся практически в такой же ситуации по отношению к «иностранному фонду», как и «социальные агенты» в плане влияния на его приоритеты и программы: «Фонд находится далеко, о ситуации в Беларуси судит на основании отчетов, при том, что Беларусь с ее особенностями в его приоритетах занимает далеко не первое место – и решения о приоритетах принимаются для достаточно большого региона (Россия-Украина-Беларусь или Беларусь-Украина-Молдова и т.п.), все решения принимает «Наблюдательный Совет», а мы здесь – просто наемные работники и не можем существенно влиять на решения «Совета».

Налицо противоречие. С одной стороны, назначение и функция «представительства иностранного фонда» – это быть «агентом изменений», т.е. отслеживать ситуацию и изменять ее согласно намеченным критериям, а с другой – существует необходимость работать в жестких рамках предписаний, которые не позволяют проявлять инициативу и действовать сообразно местной ситуации. В результате «представительство иностранного фонда» чаще всего предпочитает занимать позицию «наемного работника» – выполнять прямые директивы иностранного фонда или «функционировать», т.е. по сути, заниматься имитацией функции «агент изменений».

На ИДИ была проиграно данное противоречие через обсуждение, и в результате проявилось, что объективно в изменении данной ситуации более всего заинтересован местный «агент изменений», а «представительство иностранного фонда» в лучшем случае готово поддержать эти начинания. В принципе получается, что кооперация между «социальным агентом по должности» и «по призванию» позволит получить новый тип более успешного «социального агента».

### ***Сцена 6-я: «Недосамоопределившийся социальный агент»: «в этой позиции я был не один»***

Вышло так, что случайно вырвавшаяся из уст представителя группы «социальных агентов» фраза достаточно точно охарактеризовала ситуацию, в которой находится довольно много организаций белорусского «третьего сектора».

Предыстория была следующая. На пленарном заседании в обсуждении ситуации «социальных агентов» принимали участие только два представителя от этой группы. Уже после завершения пленарного заседания еще один из участников данной группы высказал замечание, что он не вполне согласен с выступавшими на пленаре. На вопрос: «Так почему же ты не вышел к доске и не защитил свою точку зрения? Ведь ты же позиционируешь себя, как социальный агент, и для тебя должно быть важно, чтобы ее учли и другие участники игры?» – он после паузы ответил: «Когда я находился в позиции «социального агента», то в этой позиции я был не один». На самом деле эта фраза отразила реальную ситуацию:

- во-первых, имелось в виду, что у доски уже стоял человек, который довольно уверенно презентовал позицию «социальных агентов» - т.е. позиция у доски была занята, и, чтобы самому занять ее, нужно было проявить смелость;

- во-вторых, очевидно, что если человек без сопротивления отдает кому-то позицию в деятельности, на которую сам претендует, значит, он на самом деле еще не принял

окончательного решения, что будет этим заниматься в таком качестве – т.е. «недосамоопределился»;

- в-третьих, а что реально делает в данный момент «недосамоопределившийся социальный агент»? Он ведет внутреннюю дискуссию сам с собой, и эта дискуссия ведется относительно того, в какую позицию ему самоопределиться («эксперта», «агента изменений» или «НГО-инвалидов»); и с этой точки зрения, он прав, что «в этой позиции я был не один». Однако действовать он сможет начать только тогда, когда договорится с этими тремя «я» и выберет одно из них. Только после этого он сможет занимать свое место у доски на игре и высказывать содержательные замечания. А в деятельности – ставить цели и добиваться их либо как «эксперт», либо как «агент изменений», либо как «НГО инвалидов», но никак не все сразу, поскольку цели у «эксперта», «агента изменений» или «НГО инвалидов» **разные**.

### ***Установка на работу только с «самоопределившимися»***

На вечерней игротехнической рефлексии были подведены итоги дня.

Во-первых, игра началась, и это произошло благодаря своевременной перегруппировке участников по «позиционным» рабочим группам.

Во-вторых, за прошедший день было наработано большое количество аналитического материала, характеризующего ситуацию с развитием кооперативного предпринимательства среди инвалидов в Беларуси.

В-третьих, данный материал был получен благодаря совместной работе игротехнической группы и «самоопределившихся» участников. Причем было зафиксировано, что «несамоопределившиеся» участники, в случае своего активного поведения, откровенно мешали содержательной работе и отнимали драгоценное время на второстепенные темы (саморекламу, личные обиды или описание готовых рецептов, взятых из учебников).

В-четвертых, поскольку полученная аналитика являлась не целью игры, а только промежуточным продуктом, то на достижение цели игры – разработку успешной модели кооперативного предпринимательства – у нас оставался только один день. Поэтому мы приняли решение, что на следующий день игротехники и руководитель игры будут работать (вступать в коммуникацию на пленарном заседании и в группах) только с самоопределившимися участниками. Пока участник явно не продемонстрирует свое самоопределение, до тех пор следует резко и жестко ограничивать его публичные выступления.

В-пятых, самоопределение «представительства иностранного Фонда», произошедшее в этот день, показало, что оргпроект игры учитывал не всех игроков – а потому необходимо срочно внести коррективы и на следующий день открыть еще одну «позиционную» группу – «Иностранные Фонды/Доноры».

В-шестых, существует проблема с позицией «государство» – очевидно, что это одна из ключевых позиций, без учета которой невозможна организация успешных кооперативов среди инвалидов, но никто из участников не берет на себя эту ответственность. И как мы понимаем, это не только игровая проблема, аналог ее существует и в реальной деятельности. Что делать в ситуации, когда **«отсутствует позиция государства»**? Мы это узнаем, если сможем организовать такие игровые ситуации, в которых произойдет самоопределение участников в позицию «государство». Это было поручено игротехнику Виктору Лисинецкому, с которым он впоследствии полностью справился.

## **2.3. День 3-й – работа с самоопределившимися участниками**

### ***При установке на работу только с самоопределившимися стало легко блокировать болтунов.***

Поскольку достижение целей игры было под угрозой, следовало действовать, по максимуму используя имеющиеся ресурсы (т.е. оставшееся время и самоопределившихся участников). Установка на работу только с самоопределившимися позволила блокировать болтунов. Фраза «Я обращаюсь за информацией к социальному агенту, а Вы кто?» – сразу ставила их в тупик.

## Рождение успешной модели социальной кооперации среди инвалидов

Работа по теме третьего дня – «Проработка способов решения выявленных проблем и путей преодоления имеющихся затруднений. Проектирование, анализ ресурсов» началась с обсуждения этой темы в позиционных группах. Однако выступления на пленарном заседании с результатами этих обсуждений проходили несколько по иному сценарию, чем в первый и второй дни. Это отличие заключалось в том, что представителям рабочих групп после презентаций докладов было предложено начать осуществлять свои планы прямо здесь, через игровое взаимодействие друг с другом, как с основными действующими лицами, вовлеченными в социальную кооперацию. В результате мы пришли к пошаговой **схеме успешной социальной кооперации**.

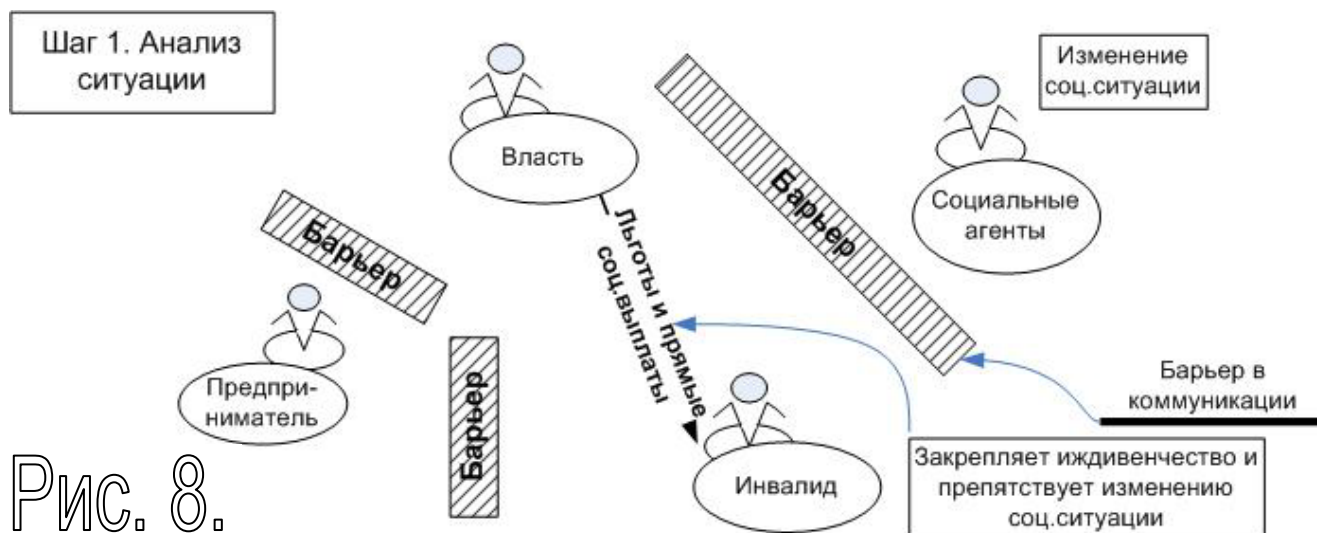


Рис. 8.

Шаг 1, изображенный на рис.8, по сути дела является изображением общей ситуации, которая существует в настоящее время для «власти», «предпринимателя», «социальных агентов» и «инвалидов». Данная схема является упрощенным совмещением схем индивидуальных ситуаций, которые были представлены в докладах «позиционных» групп (рис.1-7). И эта схема фиксирует отношения между социальными партнерами на момент запуска игровой ситуации:

- между всеми участниками ситуации существуют коммуникационные барьеры, т.е. отсутствие понимания и реального продуктивного взаимодействия в сфере социальной интеграции инвалидов;
- власть, в принципе, понимает свою ответственность перед инвалидами, но осуществляет свои действия сама по себе и в основном в форме льгот;

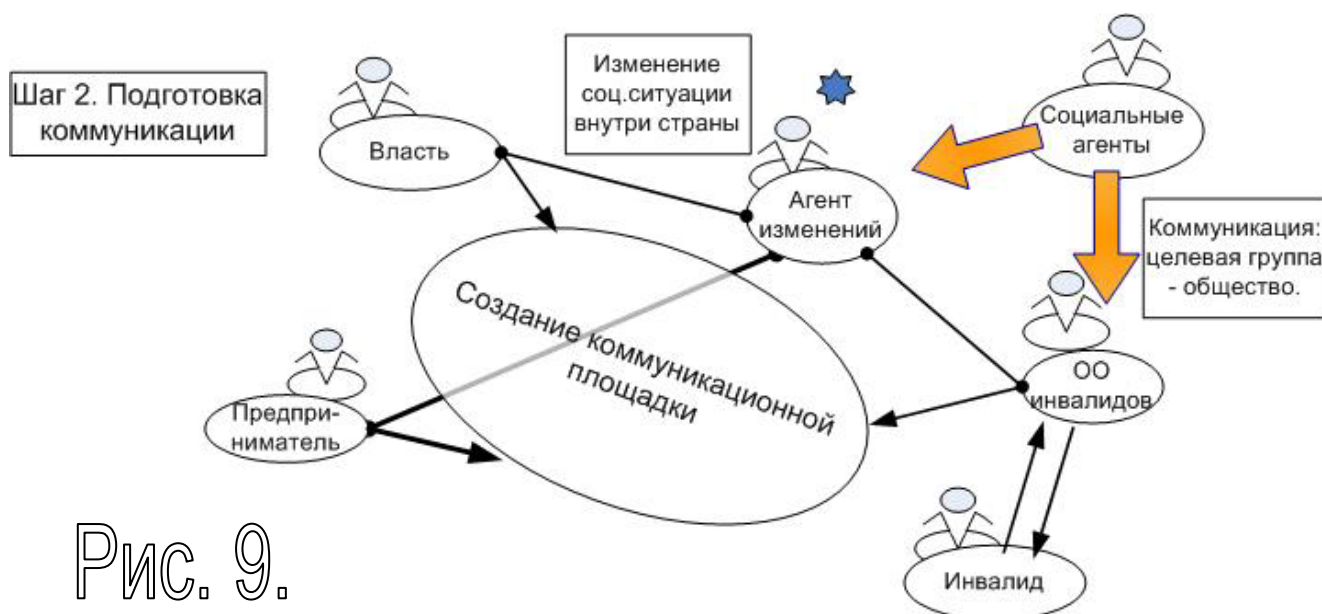


Рис. 9.



содействии в создании рабочих мест. «Предприниматель» проявит готовность привнести в свой бизнес социальную ответственность и создавать, например, рабочие места для инвалидов, но только при наличии гарантий со стороны «власти» о предоставлении положенных по закону льгот и преференций. «Власть» начнет решать социальные проблемы инвалидов и, признавая законность требований «НГО инвалидов» о содействии в создании рабочих мест, потребует от «НГО инвалидов» поручительства за «предпринимателя» (в том, что он не мошенник), а от «предпринимателя» – четкого описания создаваемых рабочих мест. И вот эти взаимные обязательства должны быть внесены в совместный Договор – это может быть или юридический документ, или декларация о намерениях, или совместная пресс-конференция, но этот Договор должен быть широко известен общественности. Смысл данного Договора – в закреплении новой ситуации, в которой нет «коммуникационных барьеров», а есть определенные правила ведения Диалога.

Когда ситуация Шага 3 становится устойчивой и самовоспроизводящейся (то есть становится «нормой»), необходимость в позиции «агент изменений» сама собой отпадает. И здесь очень четко проявляется принципиальное отличие между позициями «НГО» и «агент изменений» – «НГО» остается со своей целевой группой, а «агент изменений» уходит искать новые проблемы, которые адекватны его миссии и профессиональной квалификации.

### 3. После игры

#### 3.1. Подведение итогов

Чтобы понять удалась игра или нет, нужно оценить, насколько полно нам удалось достичь поставленных целей.

*Цель 1-я: Разобраться в реальном состоянии дел, как в области трудоустройства инвалидов, так и в возможностях развития социальной кооперации в Беларуси и построить стратегический план реализации данного проекта, как модели по внедрению социальной инновации.*

Я считаю, что эта цель первоначально была достигнута на самой игре, а затем эта ситуация была подробно описана в отчете.

Можно ли считать, что в результате ИДИ мы получили модель успешной кооперативного предпринимательства среди инвалидов? По моему мнению – да, мы получили такую модель. Но эта модель, представленная «тремя шагами», на самом деле содержит в себе намного больше, чем алгоритм по созданию социального кооператива. Мы получили схему взаимодействия позиций, но масштаб реализации этой схемы может быть разным. Я выделил бы три уровня:

- 1) **Локальный** (уровень поселка или микрорайона в городе) – результат деятельности проекта на таком уровне будет **один-два социальных кооператива**. Работа с предпринимателями организуется через **индивидуальные встречи**. Диалог происходит на уровне **районной или поселковой администрации**.
- 2) **Региональный** (уровень области или крупного города) – результат деятельности проекта на таком уровне будет организация **социальной политики** на региональном уровне в области создания рабочих мест для инвалидов. Работа с предпринимателями организуется через **региональные объединения нанимателей**. Диалог происходит на уровне **областной или городской администрации**.
- 3) **Национальный** (уровень правительства) – результат деятельности проекта на таком уровне будет организация социальной политики на правительственном уровне в области создания рабочих мест для инвалидов. Работа с предпринимателями организуется через **национальные объединения нанимателей**. Диалог происходит на уровне **министерств и ведомств**.

В ситуации Беларуси данная схема, однако, не может нормально работать особенно на национальном и региональном уровне из-за отсутствия позиции «самоопределившегося государства», а также неполного самоопределения актеров в других позициях. Эта та работа, которая еще должна быть сделана.

По своим задачам наш действующий проект однозначно относится к первому уровню, и у нас есть четкое видение, каким образом его следует развивать.

*Цель 2-я: Сформировать проектную группу, которая была бы реально заинтересована в успешной реализации проекта.*

Во время игры удалось добиться самоопределения группы участников представителей групп «НГО инвалидов», «агенты изменений», «предприниматели», «представительство иностранного Фонда» и (с оговорками) «власть». Несмотря на то, что на словах все участники игры заверяли, что будут готовы активно работать в проекте, я думаю, что основную ставку следует делать на тех, кто проявил свое самоопределение на игре. Их пятеро, и этого достаточно, чтобы взять на себя реализацию данного проекта.

*Цель 3-я: Внедрить в практику новую методiku проведения образовательных мероприятий, основанную на СМД-подходе и опыте проведения ИДИ, и оценить ее эффективность.*

В общем, сам факт проведения ИДИ уже является первым шагом в данном направлении. К нам стали обращаться за консультациями по поводу организации таких игр на самые разные темы. Нами был опробован новый «сокращенный» формат оргдеятельностной игры, который значительно дешевле полномасштабной организационно-деятельностной игры, но позволяет решать практические задачи.

*Цель 4-я: Провести обучение кадров, работающих в других инновационных проектах, применению в своей деятельности элементов СМД-подхода.*

Сейчас еще прошло слишком мало времени, чтобы оценить, насколько успешно мы стали применять в своей деятельности «агентов изменений» полученные знания. Но несомненно одно – мы увидели новый метод, в какой-то мере поняли его возможности и теперь являемся вольными или невольными его популяризаторами. Мы начали включать мероприятия оргдеятельностного характера в свои текущие проекты, а также включаем их в свои новые проекты.

## **4. Игра над игрой**

По классическому сценарию ОДИ предусматривается, что игротехник не вносит своего содержания во время игры, а только организует содержательную работу среди участников. Но в нашей ИДИ произошел отход от стандартов, в результате чего возникла «игра над игрой» – параллельная основной игре, но в которой участвовала только игротехническая группа. В качестве итогов «игры над игрой» я приведу следующие наработки.

### **4.1. Рождение стратегии кооперации между секторами внутри страны**

Схема «трех шагов» реализации социальной кооперации при создании рабочих мест для инвалидов в более общем плане (если заменить «НГО инвалидов» на просто «НГО») описывает процесс реализации любых иных инновационных проектов.

Это можно пояснить следующим образом. Некоторая проблема, затрагивающая какую-то социальную группу, может в любой момент обостриться – чем вызвать к жизни создание НГО по озвучиванию позиции этой группы перед обществом. И тогда такое НГО окажется в такой же ситуации, как «НГО инвалидов» на нашей игре – ей потребуется союзник в виде «агента изменений» по налаживанию и организации коммуникации с властью и бизнесом. Задача «агента изменений» будет состоять в «пошаговой» деятельности, направленной на то, чтобы власть и бизнес пришли на Диалог с пониманием своей роли в данной ситуации: роль

власти будет в обеспечении правил игры, при которых общественные ресурсы будут направляться на решение проблемы данной социальной группы, а роль бизнеса – в профессиональном и качественном использовании этих ресурсов.

И также как и в случае с проблемой инвалидов, масштаб реализации можно будет разделить на три уровня:

- 1) Локальный
- 2) Региональный
- 3) Национальный.

Однако в каждом конкретном случае максимальный масштаб проекта будет зависеть от того, какой реальный масштаб у решаемой проблемы. Это значит, что если проблема затрагивает только небольшой поселок – то и проект может быть только локальным. Но в случае с общенациональным распространением проблемы – проекты могут и, более того, должны реализовываться на всех уровнях и быть системно связаны друг с другом.

Однако, как и в ситуации с рабочими местами для инвалидов, на сегодня данная схема не может нормально работать, особенно на национальном и региональном уровне в Беларуси, из-за отсутствия позиции «самоопределившегося государства», а также неполного самоопределения актеров в других позициях.

#### 4.2. Рождение стратегии взаимодействия с донорами – и появление «пустой позиции» (должного места) еще одного агента изменений

Во время обсуждения ситуации, связанной с работой иностранных Фондов на

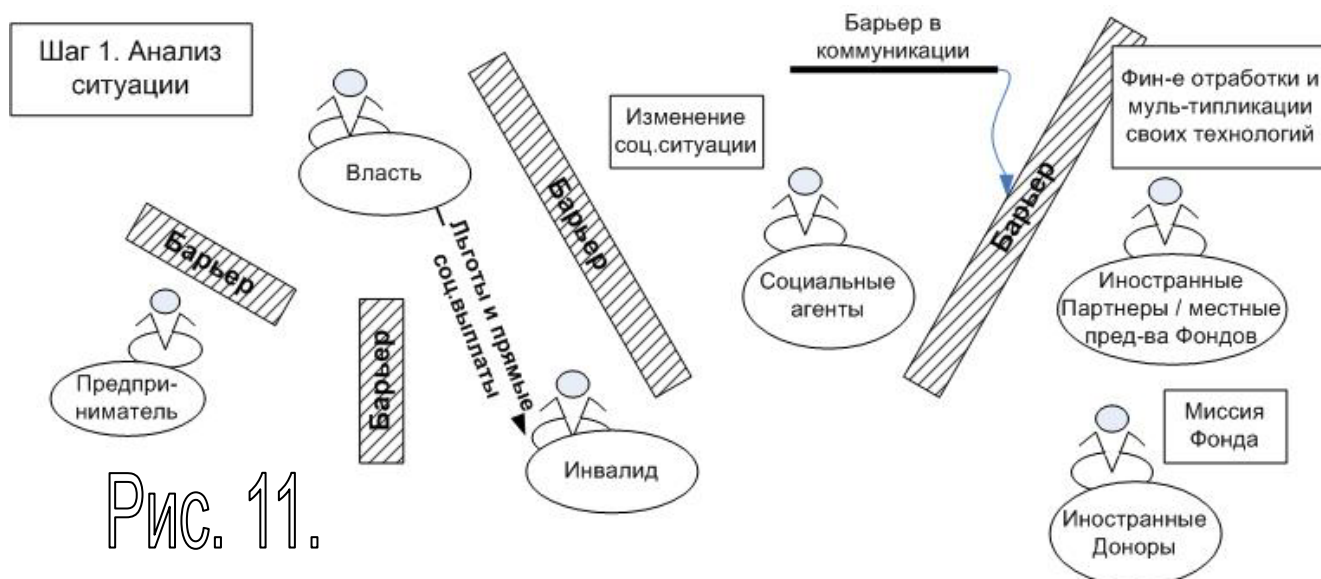


Рис. 11.

территории Беларуси, была озвучена проблема: **отсутствие механизмов увязки программ и приоритетов с изменением ситуации в Беларуси и с мнением социальных агентов.** Уже после игры во время обсуждения ее итогов мы предложили схему для решения этой проблемы, по аналогии со схемой «трех шагов» по реализации модели социальной кооперации.

Шаг 1 (рис. 11) – это тот же рис. 8, только дополненный позициями «Иностранный донор» и «Иностранные партнеры / представительства иностранных Фондов». Данная ситуация была зафиксирована самими участниками игры. И ключевым звеном в понимании этой ситуации является наличие коммуникативного барьера между «белорусскими» и «западными» участниками ситуации.

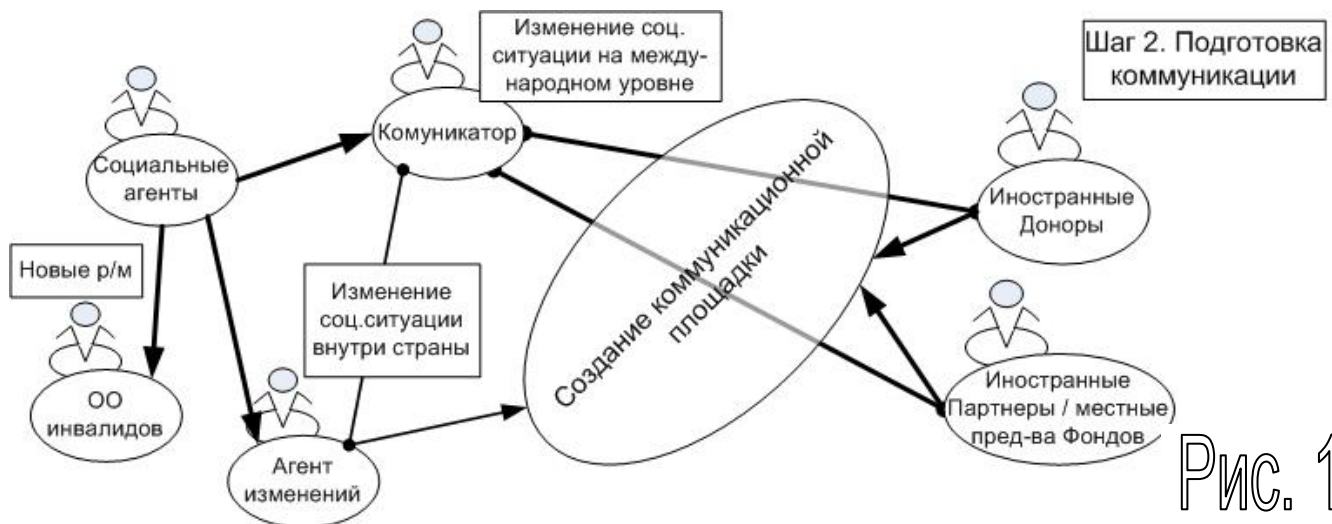


Рис. 12.

Шаг 2, изображенный на рис.12, показывает дальнейшее развитие ситуации. Из позиции «социальные агенты» выделяется, кроме «агента изменений» и «НГО инвалидов», новая позиция, условно назовем ее «коммуникатор». Эта фигура берет на себя инициативу и ответственность за деятельность по разрушению коммуникативного барьера между «белорусскими» и «западными» участниками ситуации. Смысл этой деятельности состоит в организации «коммуникационной площадки» – такой ситуации, где «Иностранные Доноры», «Иностранные партнеры / представительства иностранных Фондов» и «агенты изменений» встречаются для обсуждения проблемы **увязки программ и приоритетов с изменением ситуации в Беларуси**. Следует отметить, что позиция «коммуникатор» (в отличие от позиции «агент изменений») еще не стала очевидным явлением для «третьего сектора» в Беларуси. Все НГО в той или иной степени, выезжая на международные семинары, конференции или переговоры, занимают на какое-то время эту позицию. Но поскольку для них эта позиция является временной, то во время международных контактов они в лучшем случае лоббируют интересы своей организации. На эту роль лучше всего подходят «зонтичные» организации, в задачу которых входит артикуляция интересов групп НГО или даже всего сектора в целом. Но, к сожалению, данную роль существующие «зонтики» не выполняют, предпочитая самим подстраиваться под требования донора.

Может возникнуть вопрос: почему в данную коммуникацию вовлекаются именно «агенты изменений», а не «НГО целевой группы»? Ответ в следующем: **целью данной коммуникации** должно стать изменение программ и приоритетов, а для этого необходимо видение завтрашнего дня. Исходя из той роли, которую должен играть «агент изменений» во внутренних инновационных процессах, такое видение есть только у него. «НГО целевой группы» может артикулировать проблему, как она видится изнутри целевой группы, но способа решения у нее нет, поскольку способ решения находится в организации межсекторного взаимодействия, а это требует понимания интересов разных групп и умения организовать межгрупповую / межсекторную коммуникацию.

И «коммуникатор» выполняет на дипломатическом уровне те функции, которые осуществляет «агент изменений» внутри страны: т.е. проводит деятельность по предварительной подготовке участников к коммуникации. Очевидно, что она будет требовать высокого профессионализма во владении навыками дипломатии и гуманитарными технологиями и включать в себя систему аналитических, консультационных, PR- и переговорческих мероприятий.

Фактически целью деятельности «коммуникатора» становится организация Диалога, что является Шагом 3 (рис.13). Если будут выполнены в полной мере мероприятия Шага 2, то каждый участник придет на диалог с пониманием своих задач и функций, что изображено на рис.13. «Иностранные партнеры / представительства иностранных Фондов» – придет с лоббистским запросом к «Иностранному Донору» об изменении приоритетов программ Фонда и с готовностью предложить «агенту изменений» новые социальные и образовательные

технологии для имплементации в рамках новой программы. «Агент изменений» – придет с обоснованными приоритетами, в которых будут фиксироваться необходимые социальные изменения, и предложит их «Иностранному Донору». Предварительно «агент изменений» должен снабдить «Иностранного партнера» достоверной аналитической информацией, подтверждающей его предложения для «Иностранного Донора». «Иностранному Донору» - попав в ситуации «вилки» будет вынужден принять предлагаемые изменения в свои программы, однако (как и в случае с властью) ему будут нужны гарантии или гаранты. Подобную роль может взять на себя только «Иностранная партнер». Результатом Шага 3 будет новая программа «Иностранного Донора» или изменение приоритетов его работы с привязкой к ситуации в Беларуси.

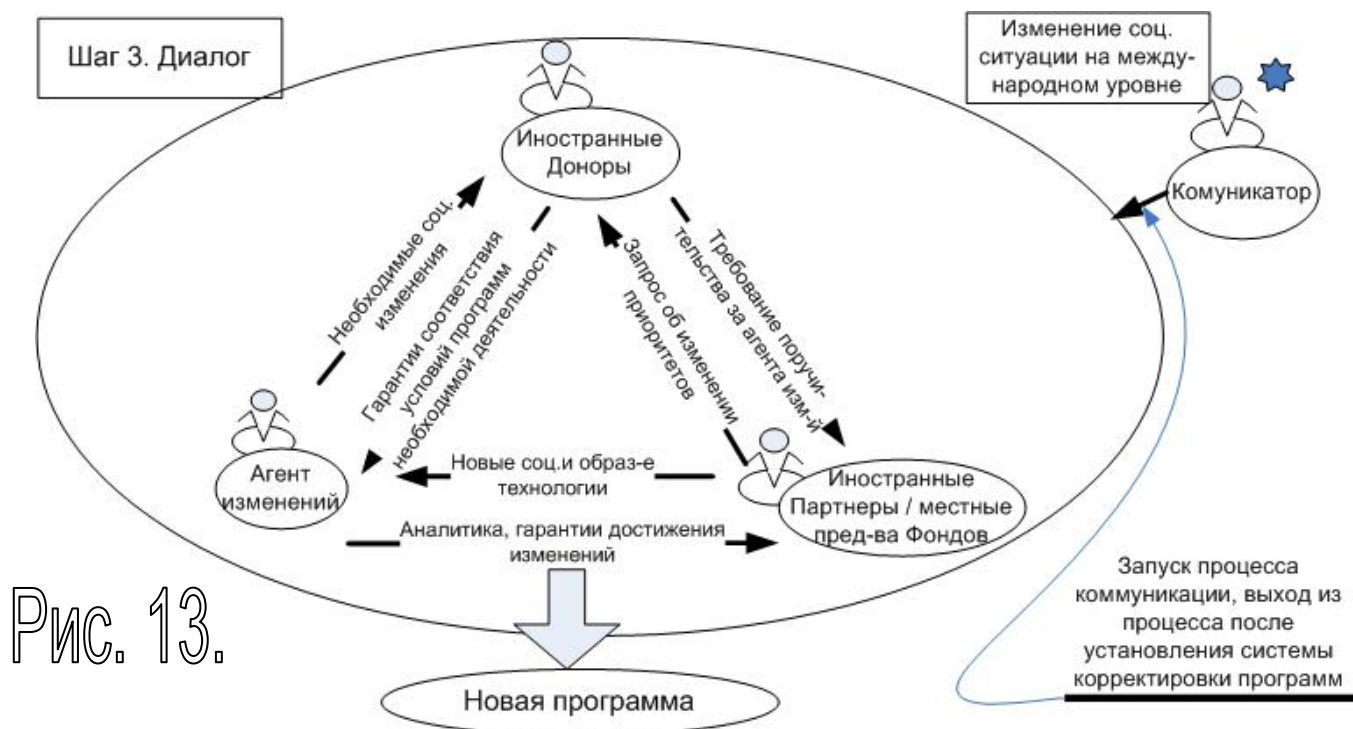


Рис. 13.