



Выходя за рамки лучшего. Как работает социальное предпринимательство

Роджер Мартин, Салли Осберг

Getting Beyond Better: How Social Entrepreneurship Work
by Roger L. Martin, Sally Osberg



Smart Reading
Ценные идеи из лучших книг

Изменить мир к лучшему

Социальные предприниматели меняют мир к лучшему. Их усилия могут быть почти незаметными для жителей развитых стран, не испытывающих голода и нужды, имеющих доступ к качественному образованию и здравоохранению. Но однажды взглянув на работу социальных предпринимателей пристальнее, поражаешься ее масштабу, вложенному труду и умению «найти точку опоры, чтобы перевернуть Землю», как когда-то сказал Архимед.

Авторы книги «Выходя за рамки лучшего» — настоящие знатоки социального предпринимательства. Как руководители Фонда Сколл и Международного форума Сколл, Роджер Мартин и Салли Осберг общаются с тысячами людей, реализующих социальные проекты. Они выбирают проекты для инвестирования, добиваются их выхода на уровень стабильного развития и масштабирования и год за годом отбирают лучшие практики, чтобы отметить их вручением Премии Сколл в сфере социального предпринимательства.

Сам фонд, основанный первым главой eBay Джефффри Сколлом, не просто является одним из крупнейших мировых институтов венечурной филантропии — в рамках его структуры работает научный центр по изучению социального предпринимательства, который аккумулирует и анализирует огромный массив сведений о различных проектах и людях, которые их реализуют. Часть этих выводов изложена в книге, которую вы выбрали для чтения и которую можно использовать и как учебник для социальных предпринимателей, и как источник более системных знаний о современном человечестве.

Основная мысль книги — преобразование мира к лучшему через систему целенаправленных действий. Социальные предприниматели, в отличие от благотворителей и социальных активистов, стремятся не к частичным или временным изменениям. Они ставят перед собой цель изменить социальную среду таким образом, чтобы устранить сами причины неравенства, источники несправедливости, риски для окружающей среды и угрозы для здоровья и благополучия наименее защищенных жителей нашей планеты.

Когда на Земле перестают взрываться пехотные мины, когда 400 миллионов жителей Индии впервые получают документы и доступ к выборам, кредитам и охране здоровья, когда девочкам из Сенегала перестают делать бесчеловечные, уродующие операции, когда падает спрос на изделия, созданные с помощью детского и рабского труда, а рыбаки в развивающихся странах начинают

заботиться о том, чтобы рыба в океане не закончилась при жизни следующего поколения — мир становится лучше. Это делают люди, и таких людей и проектов может и должно быть больше.

В этой книге рассказано о ключевых факторах успеха проектов в сфере социального предпринимательства, о том, как найти верное решение, добиться его реализации и масштабирования. Вы найдете в ней четыре этапа реализации социальных проектов, семь сценариев успеха и бесчисленное количество вдохновляющих примеров того, как неравнодушие, компетентность, целеустремленность и интуиция приводят к ощутимым улучшениям в жизни миллионов людей.

Третий путь — путь к успеху

Явление социального предпринимательства не ново — примеры встречались и раньше. Но лишь в последние 20 лет этот термин стал широко известен и занял свое законное место в общественной жизни и в общественном мнении, ранее с трудом отличавшем социальное предпринимательство от благотворительности.

Благотворители инвестируют силы и средства в локальные, частичные и временные улучшения (например, орден Матери Терезы), а социальные активисты используют методы непрямого действия, убеждая государственные структуры в необходимости изменить законы (например, Мартин Лютер Кинг).

Как действуют социальные предприниматели:

- ▶ напрямую;
- ▶ нацелены на постоянное позитивное изменение самой среды; формирующей неравенство и угрозы для людей;
- ▶ умеют создать успешную и масштабируемую модель таких изменений.

Социальные предприниматели — новое действующее лицо на сцене социальных изменений, где до сих пор главную роль играло государство, благотворительные организации, а иногда и бизнес.

Бизнес приносит пользу обществу прежде всего за счет создания рабочих мест и выплаты заработной платы, а также с помощью внедрения в производство товаров и услуг научных открытий и изобретений, которые способны сделать жизнь людей более удобной и комфортной, а иногда и существенно изменить ее. К таким изо-

бретениям относится, например, создание Иоганном Гуттенбергом печатного станка, который сделал книги доступными для широких слоев общества. К такого же уровня изобретениям относится использование в быту электричества и персональных компьютеров. Кроме того, именно бизнесмены и другие состоятельные люди являются основным источником благотворительных пожертвований, финансируя таким образом некоммерческие организации.

Государство внедряет социальные программы по разным причинам. Прежде всего принимая во внимание основную цель государства — благополучие граждан. Но государство — это те же граждане. Чтобы они справились с задачей по обеспечению собственного благополучия, защите и развитию своей страны, их нужно этому научить, то есть нужно достойное и конкурентоспособное образование.

Нужно также, чтобы инвестиции государства в образование окупались долгим и плодотворным трудом людей, то есть нужно обеспечить людям достойное здравоохранение и возможность ведения здорового образа жизни.

Социальные проекты государства и бизнес: в чем отличия

	Государство	Бизнес
Адресаты проекта	Граждане	Потребители
Масштаб	Максимально широкий	Ограниченный
Участие	Регламентируемое законодательством	Добровольное
Цель	Польза для общества	Прибыль

Подходы к любому реформированию у бизнеса и государства различны, поэтому они сильны в разных типах преобразований. Однако и государство, и бизнес тесно связаны с существующим общественным укладом, укоренены в нем и черпают в нем силы, а значит, в целом у них меньше стимулов радикально менять сложившийся status quo.

Социальное предпринимательство — третий путь, который позволяет осуществлять значимые перемены, используя механизмы и привлекая ресурсы и бизнеса, и государства и создавая модели, подходящие для конкретных условий.

Как правило, социальных предпринимателей воспринимают как людей дела, которые готовы засучить рукава и неустанно работать над решением выбранной социальной проблемы. И это, безусловно, справедливо. Но не менее важно, чтобы эти люди были также мыслителями, экспертами, способными досконально разобраться в причинах проблем, которые они намерены устранить, придумать эффективный механизм решения, привлечь ресурсы из самых разных областей и обеспечить жизнеспособность и масштабируемость модели.

Интеллектуальная составляющая социального предпринимательства чрезвычайно важна еще и потому, что среда, в которой происходит такая активность, многомерна, правила бывают расплывчатыми и неопределенными, в процессах участвует множество игроков с разнородными интересами. Чтобы действовать в этой среде, предпринимателю необходимы гибкость, готовность к эксперименту и к постоянному улучшению алгоритма своих действий в соответствии с обстоятельствами.

Ключевая концепция социального предпринимательства — необратимое изменение к лучшему сложившейся системы с целью ликвидации негативных эффектов.

Эта задача крайне сложна — поэтому успешных благотворителей и социальных активистов куда больше, чем успешных социальных предпринимателей. Изменение системы требует времени и огромного труда: социальные системы стабильны, даже если их существование причиняет боль и несчастье огромным массам людей. Практики, которые кажутся отвратительными и варварскими (вроде женского обрезания в Африке и ушедшего в прошлое только в XX веке уродования ножек девочек в Китае), воспроизводятся столетиями, потому что в локальном сообществе они считаются единственно верными и необходимыми.

Некоторые проблемы не решаются, потому что никто не задумывается об их истинных причинах, или потому что известные механизмы слишком дороги для правительств и организаций, или потому что они выгодны отдельным правительствам, стремящимся реализовать свои геополитические интересы за счет других государств.

Социальные трансформации происходят и эволюционно, постепенно, в результате длительной работы, и рывками, революционно, так же, как в науке периоды поступательного развития сменяются великими открытиями и изменением парадигмы.

Чтобы совершить такой прорыв, важно смотреть в корень, разбираться в мотивах, выявлять всех вовлеченных в процессы людей, а также более крупные социальные структуры, и вовлекать в решение социальных проблем широкий круг участников. Именно этим занимаются успешные социальные предприниматели.

**Мухаммад Юнус,
1970-е годы, Бангладеш, Grameen Bank**

Женщины, изготавливавшие плетеную мебель, десятилетиями не могли выбиться из нищеты, потому что поставщик сырья давал им бамбук только на условии полного выкупа готовой продукции по бросовой цене. Выпускник Университета Вандербильта разобрался в проблеме и понял, что для прекращения фактического рабства этих женщин им нужно было получить свободные средства в размере всего \$27 на человека. Но ни один банк не хотел иметь дело с нищими. Мухаммед Юнус придумал для этой аудитории групповой кредит, который можно было взять под ответственность нескольких человек на короткий срок. Порочный круг был разорван.

«Благотворительность только подпитывает бедность, потому что снимает с людей ответственность за их собственную нужду, а богатым позволяет успокоить свою совесть», — убежден основатель Grameen Bank Мухаммад Юнус. Его модель — социальный бизнес — сегодня широко масштабирована по всему миру и известна под названием «микрофинансирование».

В 2006 году Мухаммад Юнус и Grameen Bank получили Нобелевскую премию мира «за усилия по стимулированию социального и экономического развития беднейших слоев общества».

**Сэр Рональд Коэн,
2001 год, Великобритания, Big Social Capital**

Для того чтобы проекты социальных предпринимателей были жизнеспособными, к ним необходимо подходить так же ответственно, как к бизнесу.

Этот аргумент — ключевой в деятельности сэра Рональда Коэна, который в 2001 году основал фонд Big Society Capital с целью обеспечить доступ социальных предпринимателей к рынку капитала. Чтобы получать финансирование из внешних источников, социальные предприниматели должны использовать четкие критерии эффективности своих про-

ектов. *Big Society Capital* выбирает перспективные проекты и помогает им усовершенствовать процессы таким образом, чтобы социальное предпринимательство стало финансово прозрачным, а финансовый и социальный эффект от деятельности — измеримым.

Этот проект помогает изменить сложившийся *status quo* в сегменте некоммерческих организаций и социальных предприятий и облегчить их коммуникацию с инвесторами.

Кроме того, *Big Society Capital* является фондом фондов, то есть финансирует организации, которые работают на местах с социальными предприятиями, предоставляя им финансирование.

Нандан Нилекани, 2009 год, Индия, проект Aadhaar

Один из основателей IT-корпорации *Infosys* Нандан Нилекани, отойдя от дел, в 2008 году опубликовал бестселлер «Воображая Индию», в котором рассказал о глубоких внутренних противоречиях своей родной страны. Одной из идей «индийского Билла Гейтса» было обеспечение всех граждан Индии уникальными личными идентификаторами. Эта задача кажется тривиальной в развитых странах, где дети рождаются в больницах и сразу получают документы. В Индии на момент старта проекта *Aadhaar* вообще без документов проживали 400 миллионов человек — это примерно в два с половиной раза больше, чем все население России. Эти люди были невидимками для государства: они не имели доступа к социальным сервисам, не могли брать ссуды в банке, устраиваться на легальную работу, получать пособия и никак не участвовали в гражданской и политической жизни.

В реализации этого проекта активно участвовало государство. В 2009 году Нилекани возглавил правительственное агентство *Unique Identification Authority of India (UIDAI)*, которое занялось решением проблемы. Были привлечены независимые компании, которые предоставляли услуги по идентификации и выдаче ID, привязанных к отпечаткам пальцев обеих рук и аутентификации по радужной оболочке глаза. На пике проекта все вовлеченные структуры выдавали по 1 миллиону ID ежедневно. К 2014 году, когда Нандан Нилекани покинул пост руководителя *UIDAI*, уникальные личные идентификаторы получили 720 миллионов индийцев. К 2016 году эта цифра достигла миллиарда.

Численность команды UIDAI не превышала 300 человек. Гибкий подход Нилекани к государственно-частному партнерству позволило UIDAI реализовать самый масштабный на сегодняшний день социальный проект в мире.

Умение социальных предпринимателей комбинировать приемы, методы и ресурсы государства и бизнеса открывает широчайшие перспективы для проектов будущего.

Четыре стадии процесса

Постоянно работая с социальными предпринимателями, помогая развитию их проектов и анализируя успехи и неудачи, авторы пришли к выводу, что успешные проекты в этой сфере проходят четыре стадии.

Стадия 1. Понимание

Без глубокого анализа всех факторов и механизмов невозможно изменить существующее положение вещей в социуме и добиться улучшений. Социальные предприниматели решают застарелые социальные проблемы, ставшие для людей уже частью их повседневной жизни. Иногда люди придерживаются неэффективных, а иногда и губительных обычаев из стремления к стабильности и лучших побуждений.

В Сенегале, подвергая дочь жестокому ритуалу женского обреза, родители выдавали ей пропуск во взрослую жизнь — без операции у девушки не было бы шансов создать семью.

При этом поменять что-либо, не разобравшись во всех тонкостях обычаев, культуры и взаимоотношений, невозможно. Грубое вмешательство в укоренившийся порядок часто вызывает лишь его укрепление.

Социальные предприниматели должны уметь сочетать и творчески использовать несколько моментов:

- ▶ **неприятие негативных эффектов сложившейся системы** при одновременном признании ее полезности для социума, ее структуры и культурных традиций;
- ▶ **профессионализм**, который необходим для понимания механизмов возникновения и воспроизводства проблемы, — и готовность постоянно учиться у всех, кто встречается на пути перемен;

- ▶ **готовность к экспериментам** — и умение сохранять лучшие практики и четкое видение цели проекта в целом.

Иногда в начале пути сами авторы проектов не могут досконально объяснить выбор того или иного пути — но интуиция, подкрепленная умением думать и ясным видением картины лучшего будущего, помогает им добиваться цели.

**Молли Мелчинг,
1997 год, Сенегал, проект против женского
обрезания Tostan**

Молли приехала в Сенегал в качестве переводчика, однако по мере изучения местных языков в ней росло возмущение варварским обычаем женского обрезания, которое уродует тело и создает огромные риски для здоровья на всем протяжении жизни женщины, ведет к бесплодию и высокой смертности в родах.

Глубоко изучив проблему, Молли и ее единомышленники обнаружили, что в сохранении традиции обрезания участвует вся община, а значит, работа только с девушками или их семьями не имеет смысла. Усилия уже работающих в Сенегале гуманитарных организаций поэтому и оставались бесплодными: они пытались действовать без учета местного культурного контекста.

Молли Мелчинг проявила уважение к укладу сенегальского общества и привлекла в смысловое поле проекта не только местные общины, но и местного духовного лидера и даже тех сенегальцев, которые уехали из страны, но сохранили тесные связи с родными. Она знала, что в социальных проектах, затрагивающих традиции, необходимо достичь критической массы людей, настроенных на изменения. Просвещение, которое достигало этих людей через их привычные каналы социальных связей, сыграло свою роль: к началу 2014 года более 65 000 местных сообществ Африки заявили об отказе от традиции женского обрезания.

UNESCO назвало проект Tostan «одним из самых инновационных просветительских некоммерческих проектов мира».

Умение погрузиться в контекст и верно распознать мотивы, которые руководят людьми, часто становится ключом к успешному социальному преобразованию.

Стадия 2. Концепция

Чтобы держать направление, необходимо иметь в качестве цели ясную картину лучшего будущего.

При создании концепции лучшего будущего социальные предприниматели ставят цель радикального изменения сложившегося несправедливого баланса. Их задача — создать новую модель, исключая условия для воспроизводства проблем.

Ясное видение цели помогает верно строить повседневную работу, быть внимательным к деталям, но не тонуть в них, привлекать партнеров и сплачивать команду на пути к цели. Для успеха проекта критически важно понимать, что именно не так, и знать, как это исправить.

Как и в бизнесе, в социальном проекте нужно определить целевую аудиторию, которая получит пользу от его реализации. Не менее важно сформулировать преимущества нового будущего порядка вещей для всех социальных слоев, вовлеченных в поле решаемой проблемы. Концепция также должна позволять пробовать разные пути достижения цели, сохраняя фокус на главном.

Андреа и Барри Колман, 1988 год, Уганда и Гамбия, Riders for Health

Увлеченные мотоспортом супруги из Великобритании обнаружили, что распространению здравоохранения и вакцинации в странах Африки мешает отсутствие нормального обеспечения транспортом. Закупаемые благотворительными организациями автомобили не получали надлежащего обслуживания, быстро выходили из строя и ржавели на обочинах, а медики проходили пешком по 25 километров в день, чтобы добраться до деревень и оказать помощь заболевшим.

Супруги Колман организовали сначала обучение медицинского персонала основам автомеханики, обеспечили «участковых» медиков мотоциклами, а со временем полностью взяли на аутсорсинг транспортные услуги для нужд здравоохранения — сначала в Уганде и Гамбии, позднее — в Лесото и Нигерии.

В 2008 году в регионах Зимбабве, где действуют Riders for Health, смертность от малярии упала на 21%, в то время как в соседних — выросла на 44%.

Стадия 3. Модель действий

В модели действий должны быть учтены и механизмы реализации, и уменьшение затрат, и увеличение социального эффекта по мере развертывания проекта.

Как правило, социальные проекты направлены в первую очередь на облегчение положения беднейших, изолированных и бесправных слоев общества. Они не способны самостоятельно инвестировать финансовые средства или политический капитал в решение своих проблем. В то же время у тех, кто получает выгоду из сложившегося положения, власти и средств обычно гораздо больше.

На старте каждого проекта его ценность не является очевидной. «Большинство задач, с которыми сталкиваются социальные предприниматели, вначале представляют собой уравнение убывающей стоимости, когда либо затраты слишком высоки, либо выгоды слишком малы для того, чтобы правительство или бизнес были готовы (или могли) платить».

Чтобы сделать проект привлекательным, социальные предприниматели могут использовать два пути:

- ▶ создавать больше социальных благ, не увеличивая затраты;
- ▶ поддерживать уровень социальных благ на прежнем уровне, но снижать при этом затраты на их создание.

В идеальном случае удастся создавать больше социальных благ при снижении общих затрат.

***Бето Вериссимо,
2005 год, Бразилия,
проект спасения амазонских лесов Itazon***

В период с 1990 по 2005 год в Бразилии ежегодно вырубали порядка 3 млн гектаров лесов в бассейне реки Амазонки — по площади это примерно равно территории Бельгии. Огромный экологический ущерб был высокой ценой, которую страна платила за экономический рост (доход на душу населения Бразилии за тот же период удвоился). В стране были приняты все необходимые законы для охраны уникального леса — беда была в том, что их никто не соблюдал. Около 90% вырубок совершались незаконно, а центральное правительство не могло уследить за тем, что происходит в отдаленных районах страны.

Эколог Бето Вериссимо основал Imazon и избрал инструментом борьбы информационную открытость. Imazon начал еженедельно публиковать данные о вырубках лесов, полученные со спутников NASA (раньше эти сведения были доступны только специалистам в ежегодных отчетах). Пользуясь этими данными, правительство составило список 36 регионов, наиболее хищнически уничтожающих леса. Всем банкам было запрещено кредитовать бизнесы из этих регионов. Бразильская пресса быстро подхватила сюжет, и борьба за амазонские леса стала темой первых полос. Вдохновленные кампанией правоохранители, наконец, стали применять к нарушителям законные меры. К июлю 2012 года вырубка лесов в бассейне Амазонки сократилась на 76%.

В этом масштабном и эффективном проекте затраты были минимальны, а польза для общества увеличивалась неуклонно, по мере нарастания информационной волны.

Значимость всего проекта должна быть достаточной, чтобы привлечь ресурсы бизнеса, государства или частных инвесторов. Но если затраты на проект легко подсчитать, то оценить конкретные выгоды бывает не так просто. Изучая портфель проектов Всемирного форума Сколл и Премии Сколл в сфере социального предпринимательства, авторы книги выделили семь сценариев, которые успешные социальные предприниматели применяют для увеличения положительного социального воздействия, то есть измеримого значения пользы для общества, и снижения затрат.

Что входит в эффективную модель проекта в сфере социального предпринимательства:

1. Повышение создаваемой проектом социальной стоимости через информационную открытость.

В ходе глобальной кампании против детского и рабского труда на коврах, изготовленных на этичных производствах, стали размещать значок Good Weave. Хотя ковры, не имеющие такой маркировки, могут быть дешевле, просветительская кампания привела к росту спроса на ковры с маркировкой Good Weave: покупатели хотят быть уверены в том, что не поощряют эксплуатацию детей. За 20 лет кампании удалось сократить долю детского труда в странах Южной Азии на 75%. В 2014 году создатель проекта Good Weave Кайлаш Сатьяртхи был награжден Нобелевской премией мира за «борьбу против угнетения детей и молодежи».

2. Включение государства в процесс преобразований — помимо создания благоприятной законодательной среды.

*Преподаватель химии из Университета Мумбаи Мадхав Чаван выяснил, что причина высокой безграмотности индийских детей — не отсутствие обучения в школе, а качество этого обучения. Правительство страны открывало новые и новые школы, дети исправно ходили на занятия — но из-за крайне низкой квалификации учителей не получали достаточных знаний. Организация Мадхана Чавана учредила ежегодное масштабное исследование *Annual Status of Education Report (ASER)*, которое дало правительству полную картину состояния образования в стране и стало толчком для создания национального плана по повышению качества преподавания в школах. Вслед за Индией механизм ASER начали применять в Пакистане, Кении и Танзании.*

3. Повышение качества имеющихся активов с помощью современных технологических решений.

*Некоммерческая организация *One Acre Fund* помогает крестьянам, владеющим небольшими наделами земли, добиваться лучших урожаев, обучая передовой агротехнике, снабжая их удобрениями и семенами. За десять лет работы фонда его услугами воспользовались свыше 1,5 млн африканских семей. Главный социальный результат проекта, а именно удвоение урожаев и повышение качества жизни людей, достигнуто именно посредством просветительской работы фонда.*

4. Снижение капитальных затрат путем использования и тиражирования существующих разработок.

**Institute for OneWorld Health (IOWH)* изучает разработки фармацевтических компаний, которые были доведены до поздних стадий испытаний, но не получили лицензии или были по каким-то причинам заброшены, чтобы понять, какие из них можно использовать для лечения болезней, распространенных в беднейших странах мира. Экономя миллиарды долларов, которые стоит разработка лекарств, *IOWH* предлагает решения, спасающие жизни. Аналогичный пример — проект *Imazon*, в котором базовой стала технология *NASA*.*

5. Создание информационных платформ. Однажды инвестировав в создание платформы, социальные предприниматели получают инструмент для практически бесконечного масштабирования своих проектов, причем с ростом популярности платформ затраты на каждого нового пользователя снижаются.

Академия Хана дает доступ к качественному образованию пользователям всего мира, а также проект Kiva — площадка для коммуникации малого бизнеса с частными инвесторами, которые готовы вложить небольшие суммы — от \$25. Сегодня основной поток инвестиций на Kiva идет от частных инвесторов США к предпринимателям в Азии и Африке, сумма сделок в 2014 году стремилась к \$1 млрд, а процент возврата инвестиций составлял 98,7%.

6. Снижение операционных затрат путем использования более дешевых ресурсов.

Борьба с пехотными минами в Африке получила новый импульс, когда Барт Ветженс научил сумчатых крыс находить эти смертоносные сюрпризы, закопанные в землю. Обученные крысы за один час вынюхивают в 50 раз больше мин, чем за это время могут обнаружить саперы с собаками, а затраты на разминирование снижаются в несколько раз.

7. Снижение операционных затрат путем разработки более дешевого продукта или услуги.

Уже упомянутые Riders for Health отчасти заменили автомобили для медиков в Африке более дешевыми и простыми в обслуживании мотоциклами.

Впечатляющий и всем известный пример соединения нескольких сценариев снижения издержек — Wikipedia, которая использует готовую технологию (интернет), участие добровольцев (отказываясь от затрат на авторов и редакторов) и делает доступной миллиардам пользователей огромную базу постоянно обновляемых знаний.

Стадия 4. Масштабирование

На этой стадии происходит разворачивание модели в большем масштабе, новом регионе и т. д., с адаптацией к местным условиям и сохранением допустимого уровня затрат.

Масштаб проекта определяется не бюджетом или численностью команды, а числом людей, которые получают пользу, и значимостью социальных перемен. Говоря о масштабировании, стоит помнить об описанных выше сценариях оптимизации расходов — ведь чем правильнее решены эти вопросы, тем больше шансов, что проект можно развивать, то есть масштабировать.

Проектов, преодолевших региональные границы, много. Как только начинаются позитивные перемены, к проектам социальных предпринимателей подключаются новые игроки, и сила позитивных изменений нарастает. И все же масштабирование — сложная задача, которая требует неустанного труда, организационных компетенций и постоянной готовности к изменениям.

Три элемента, необходимые для масштабирования проекта:

1. Адекватная экономическая структура проекта, при которой затраты на единицу падают с ростом объема производства и продажи товаров или услуг или охвата благополучателей (проекты, в которых затраты остаются неизменными или растут, практически невозможно масштабировать).

2. Готовность работать не в одиночку, а в команде, расширять партнерскую сеть.

Во время эпидемии лихорадки Эбола в Западной Африке организация Partners in Health расширила аудиторию своих тренингов и подключила к помощи больным тех, кто уже оправился от болезни).

3. Открытость к новым идеям и моделям, которые могут дать проекту лучшие шансы в новых регионах/условиях (в социальном предпринимательстве не стоит задача приносить прибыль акционерам или защищать инвестиции, поэтому открытые технологии — идеальный выбор. Кроме того, обычно сами авторы проектов больше заинтересованы в реальных улучшениях, чем во всеобщем признании их авторства).

В процессе масштабирования крайне важно документировать ход проекта (это облегчает взаимодействие с собственными сотрудниками, государством, инвесторами, партнерами — словом, со всеми, кто вносит или может внести вклад), а также модифицировать и уточнять приемы, методы и практики с тем, чтобы проект полностью соответствовал требованиям среды, не теряя из виду главную цель и основные принципы.

* * *

Эта книга не является исчерпывающим пособием по социальному предпринимательству. Авторы выражают надежду, что новые проекты дополнят и расширят общий для всех социальных предпринимателей мира багаж знаний. Завершая свою книгу, они ставят вопросы, ответы на которые еще предстоит найти — например, как сохранить жизнеспособность проекта, когда его автор и вдохновитель переключается на другую работу или уходит на покой? Успешные социальные предприниматели отличаются креативностью, смелостью и настойчивостью — но, возможно, эти качества присущи лидерам в любых сферах. Несмотря на то что авторов многих проектов хочется идеализировать, нужно помнить, что они — нормальные люди, со своими слабостями и амбициями. Главное их отличие — это готовность засучить рукава, чтобы бороться с социальными проблемами. Они верят, что даже самая тяжелая ситуация может быть преодолена, и вместо того, чтобы проклинать тьму, они зажигают свет и идут вперед — чтобы изменить мир к лучшему.

10 лучших мыслей

1. Социальные предприниматели ставят перед собой цель изменить социальную среду так, чтобы устранить причины неблагоприятного положения вещей, а не бороться с их последствиями.
2. В отличие от социальных предпринимателей, благотворители стремятся добиться частичных и временных улучшений (например, орден Матери Терезы), а социальные активисты используют методы непрямого действия, убеждая государственные структуры в необходимости изменить законы (например, Мартин Лютер Кинг).
3. Государство и бизнес по-разному приносят пользу обществу и адресуют свои усилия разным аудиториям. Социальное предпринимательство — третий путь, который позволяет использовать механизмы и ресурсы и бизнеса, и государства.
4. Социальные предприниматели — люди дела, но они также должны быть мыслителями, экспертами, способными досконально разобраться в причинах неблагоприятных ситуаций и разработать жизнеспособную модель изменения социальной среды.

5. Социальные системы стабильны, а трансформации происходят как с помощью эволюционных длительных процессов, так и рывками, с помощью революционных преобразований, на которые необходима колоссальная энергия. Чтобы мобилизовать такую энергию, социальные предприниматели вовлекают в свои проекты широкий круг участников.

6. Четыре фазы успешного социального проекта: понимание, создание концепции изменений, разработка модели, масштабирование.

7. Понимание необходимо для того, чтобы правильно определить механизмы воспроизводства негативных ситуаций и сформулировать четкую картину и преимущества новой, более справедливой социальной реальности, которую стремится воплотить социальный предприниматель и которая будет понятна для всех социальных слоев, вовлеченных в поле решаемой проблемы.

8. Концепция проекта должна позволять пробовать разные пути достижения цели, сохраняя фокус на главном.

9. Большинство социальных проблем не решается потому, что либо затраты слишком высоки, либо выгоды от изменений слишком малы. Социальные предприниматели работают над увеличением социальной стоимости, создаваемой проектом, или над уменьшением затрат — а в идеальном случае добиваются и того и другого.

10. Для масштабирования социального проекта необходимы: экономическая структура, при которой по мере развития проекта затраты либо падают, либо хотя бы остаются неизменными; готовность привлекать партнеров и умение адаптировать деятельность социального предприятия к местным условиям, сохраняя общее направление.