

САМООЦЕНКА

Основываясь на Ваших ответах, мы подготовили несколько сценариев повышения результативности грантмейкинга (grantmaking), которые можно воплотить в жизнь с помощью данного ресурсного пособия. Наши коллеги в социальном секторе могут посетить сайт <http://systems.geofunders.org> и пройти «Самооценку способности воздействовать на системы» (Systems Change Self-Assessment), которая разработана специально для организаций социальной сферы.

КАКИМ ОБРАЗОМ ВЫ ИСПОЛЬЗУЕТЕ СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В ПРОЦЕССЕ ГРАНТМЕЙКИНГА?

ИНСТРУКЦИИ | Если Ваш грантовый портфель включает широкий спектр программ или инициатив, то в процессе поиска ответов на приведенные ниже вопросы стоит сконцентрировать внимание на какой-либо одной программе или инициативе.

Отвечая на первые пять вопросов, пожалуйста, выберите вариант, который наилучшим образом характеризует Вашу ситуацию. Если Вам полностью подходят более одного ответа, отдайте предпочтение тому варианту, который ближе всего к концу списка.

1. Вы сделали выбор в пользу нескольких грантополучателей, которые: (отметьте один вариант)

- Работают обособленно друг от друга в разных сферах деятельности или географических территориях или с разными аудиториями. Они не взаимодействуют между собой, либо общаются в незначительной степени.
- Работают в одной системе (например, в определенной отрасли / сегменте рынка, на одной территории, с одинаковой аудиторией), но действуют обособленно.
- Действуют в пределах одной системы или во взаимосвязанных системах и время от времени целенаправленно работают вместе, чтобы изучать особенности и влиять на систему (системы).
- Имеют репутацию носителей системного мышления. Они постоянно анализируют экосистему в целом и успешно работают с другими игроками, стремясь изменить систему.

2. Ваш грантмейкинг сконцентрирован на проблеме или на сфере деятельности, где: (выберите один вариант)

- Причины и следствия предсказуемы. Вы в значительной степени уверены в том, что в результате Вашего преобразования «X» произойдет «Y».
- Причины и следствия можно предсказать, основываясь на соответствующей информации. Вы проводите эксперименты, чтобы проверить гипотезы, касающиеся последствий Вашей инициативы. Со временем Ваши прогнозы относительно эффекта инициативы «X» становятся более точными.
- Причины и следствия предсказать невозможно, но Вы, тем не менее, можете сформулировать допущения относительно дальнейшего будущего, исходя из причин и следствий, возникших ранее. Чтобы идентифицировать причинно-следственные связи, Вы «картографируете» способы взаимодействия переменных факторов, имевших место в прошлом. Вы используете эту карту в процессе выбора инициативы «X», руководствуясь тем, что она может привести к изменению «Y». При этом Вы осознаете, что данное допущение может оказаться неверным.

- d. Причины и следствия предсказать невозможно, и Вы не можете сформулировать допущения, опираясь на прежний опыт. Вы постоянно проверяете способы воздействия на систему и анализируете процессы возникновения моделей / структур и итерационных преобразований. Вы не пытаетесь предугадать связи между причиной и следствием.

3. Ваша стратегия грантмейкинга: (выберите один вариант)

- a. Разработана до запуска процесса грантмейкинга и строго выполняется.
- b. Разработана до запуска процесса грантмейкинга и по мере необходимости обновляется.
- c. Озвучена высшим руководящим составом организации и с течением времени развивается с учетом выводов, проистекающих из полученного опыта.
- d. Формируется в ходе экспериментального итерационного процесса, создающего условия для проверки новых идей, предусматривающего время для анализа практики с определенной периодичностью, и нацеленного на обучение в долгосрочной перспективе.

4. На Вашу стратегию грантмейкинга существенно влияют: (выберите один вариант, который ближе к концу списка – если вам подходят более одного ответа)

- a. Сотрудники Вашей организации, в том числе – члены коллектива и/или высшего руководящего органа.
- b. Другие грантмейкеры.
- c. Стейкхолдеры, находящиеся за пределами сферы филантропии, которые НЕ разрабатывают специальных рекомендаций или конечных решений. Данная аудитория (наряду с другими субъектами) охватывает людей, на которых организация оказывает прямое воздействие, экспертов в определенных тематических областях и лиц, принимающих решения, которые не могут претендовать на получение финансирования.
- d. Стейкхолдеры, находящиеся за пределами сферы филантропии, которые РАЗРАБАТЫВАЮТ специальные рекомендации или конечные решения. Данная аудитория (наряду с другими субъектами) охватывает людей, на которых организация оказывает прямое воздействие, включая акторов, являющихся коллегами грантополучателей.

5. Цель вашей Теории изменений: (выберите один вариант)

- a. Оказание или расширение услуг, которые снижают потребности, связанные с какой-либо конкретной проблемой (например, пункты бесплатного питания или охрана исчезающих видов).
- b. Устранение первопричины социальной проблемы (например, развитие практики раннего обучения детей или сокращение использования энергоносителей минерального происхождения).
- c. Создание альтернативной системы (например, альтернативное образование или устойчивые местные экономические системы).
- d. Формирование движения, объединяющего организации разного типа и людей разного статуса посредством одновременного использования нескольких стратегий в целях преобразования систем и обеспечения динамического равновесия сил в широких масштабах (например, справедливая политика в отношении реализации репродуктивных прав / reproductive justice).

Отвечая на следующий вопрос, пожалуйста, выберите все подходящие ответы.

6. Стремясь изучить систему, выяснить, как она развивается, и со временем повлиять на нее, Вы постоянно: (выберите все подходящие ответы)

- Уделяете внимание своим подходам к определению границ системы и оцениваете их актуальность, выясняя, кто находится внутри системы, а кто за ее пределами.

- Учитываете мнения стейкхолдеров, на которых организация оказывает прямое воздействие.
- Составляете карту социальной сети и постоянно анализируете информацию, чтобы понять, каким образом данные отношения, групповая динамика и различный уровень полномочий (степень влияния) участников сети может со временем оказать воздействие на систему.
- Применяете целый спектр инструментов и процессов, чтобы создать условия, при которых люди, представляющие разные культуры (с разным уровнем авторитета / влияния и владения языками), могли бы внести в преобразование системы весомый вклад.
- Выявляете расхождения во взглядах стейкхолдеров и проводите сложные, но конструктивные дискуссии с целью устранения существующих противоречий.
- Изучаете взаимосвязи между всеми составляющими системы (не только между людьми); отношения между этими компонентами и целым; и целостные свойства данного множества.
- Стремитесь распознать базовые структуры, а также поведенческие модели и события, которые видоизменяются в системе с течением времени.
- Постоянно размышляете о том, каким образом различные исходные предпосылки (например, нелинейные взаимосвязи), контексты (например, временные аспекты или географические факторы) и непредвиденные обстоятельства могут влиять на преобразования, основанные на применении грантовых технологий.
- Используете петли оперативной обратной связи, чтобы выяснить, каким образом грантовая инициатива влияет (или не оказывает воздействия) на структуры системы и поведенческие модели в режиме реального времени (т.е. менее двух месяцев).
- Критически анализируете свой тип мышления и проявления невольных предубеждений, чтобы понять, как они влияют на ваш выбор и идеи, имеющие отношение к системе.
- Взаимодействуете с внутренними командами, чтобы проверить ключевые предпосылки / допущения; определить степень открытости / восприятия новой информации; и убедиться в готовности людей к изменениям.
- Постоянно учитесь корректировать практику грантмейкинга и усиливать ее роль, чтобы воздействовать на систему последовательно и эффективно.

ТОЛКОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ

Ваши ответы отражают состояние дел в конкретный момент времени – когда Вы находитесь в процессе грантмейкинга. При этом для каждой программы или инициативы ответы могут быть разными в силу уникальности контекстов. Также, они не всегда отражают то, к чему Вы стремитесь или куда направляетесь.

Толкование результатов:

1. Для вопросов 1 – 5: вариант «А» соответствует 1 баллу, «В» - 2 баллам, «С» - 3 баллам, и «D» - 4 баллам.

Сделайте следующие расчеты:

- | | | | | |
|---|----------------------|-------|----------------------|-------------|
| a. Количество ответов «А»: | <input type="text"/> | x 1 = | <input type="text"/> | |
| b. Количество ответов «В»: | <input type="text"/> | x 2 = | <input type="text"/> | |
| c. Количество ответов «С»: | <input type="text"/> | x 3 = | <input type="text"/> | |
| d. Количество ответов «D»: | <input type="text"/> | x 4 = | <input type="text"/> | |
| e. Сложите суммы, полученные в результате вышеуказанных расчетов: | | | <input type="text"/> | (Подитог X) |
2. Подсчитайте количество вариантов, выбранных для Вопроса 6. **+** (Подитог Y)
Результат укажите здесь:
 3. Сложите подитоги X и Y. Общий итог укажите здесь:

ЧТО ОЗНАЧАЕТ ВАШ РЕЗУЛЬТАТ

Что Вы узнали о своей сегодняшней практике, если рассматривать грантмейкинг с позиции применения системных подходов? Чего бы Вы хотели добиться, опираясь на Ваше видение, ценности грантмейкинга и контекст деятельности? Вы можете прийти к выводу, что системный грантмейкинг не для Вас, или можете решить, что Ваша организация уже находится «там где надо». Любой сценарий имеет право на существование, но если Вы желаете усовершенствовать свои системы грантмейкинга, примите к сведению следующие рекомендации:

- Усиливайте и используйте свои сильные стороны (это ответы «С» и «D» или выбранные ответы на Вопрос 6).
- Узнайте больше о незнакомых или недостаточно освоенных направлениях (это ответы «А» и «В» или невыбранные варианты ответов на Вопрос 6).
- Повышайте интенсивность или углубляйте свою практику.

0 - 10: Вероятнее всего, системный взгляд является для Вашей организации чем-то новым

Приступая к развитию системного мышления, постановке процессов и освоению системных инструментов и концепций грантмейкинга, воспользуйтесь данным ресурсным пособием. Ознакомьтесь с введением в грантмейкинг, содействующий системным изменениям (стр. 4), и решите, подходит ли системный грантмейкинг для Вашей организации. Если подходит, то подумайте о том, как определить границы системы и последствия данного решения для Вашей практики грантмейкинга. Также прочитайте раздел «Мускулатура для сотрудничества и типы мышления» (стр. 21), посвященный формированию системного мышления и компетенций, необходимых для «сплетения сетей» с целью развития контактов с людьми, на которых направлено основное воздействие; для расширения сотрудничества с нетипичными сподвижниками; для развития навыков коммуникации и урегулирования конфликтов; и для обеспечения баланса полномочий / равноправия позиций. И, наконец, изучите описание некоторых предлагаемых ресурсов (стр. 19), чтобы выяснить, каким образом грантмейкеры используют их в своей работе. Начинать с концепции ABLe Change Framework (Above and Below the Line / «Теория и практика преобразований») и визуальной карты Power Analysis («Анализ полномочий / влияния стейкхолдеров»).

11 - 16: Вероятнее всего, Ваша грантодающая организация уже начала формировать системное мышление и внедрять его в практику грантмейкинга.

Вы можете использовать данное ресурсное пособие для расширения представления о возможностях внедрения системного грантмейкинга в практику Вашей организации. Прочитайте введение в грантмейкинг, содействующий системным изменениям (стр. 4), чтобы ознакомиться с шестью элементами системного мышления.

Если полномасштабному внедрению системного мышления в сложившуюся практику препятствуют институциональные ограничения, подумайте о выполнении некоторых первичных шагов (в условиях действующих процессов), нацеленных на улучшение Вашего системного подхода к грантмейкингу. Некоторые облегченные виды подобной работы включают: поиск возможностей для укрепления внутрисистемных связей; выбор грантополучателей, использующих различные виды партнерства для воздействия на системы; изучение мнений людей, находящихся под прямым воздействием; и анализ социальной сетевой динамики. Такие виды деятельности формируют основу, на которую фонд сможет опираться в процессе освоения модели Containers, Differences and Exchanges Model («Системные ограничения, различия между стейкхолдерами и преобразующее взаимодействие», стр. 33) или составления карты Social Network Analysis («Анализ социальной сети», стр. 41).

Если полномасштабному внедрению системного мышления **не** препятствуют институциональные ограничения, то Вам следует прояснить терминологическую базу, которая будет использоваться для обсуждения подхода к грантмейкингу в пределах всей организации. Прочитайте статью Дэвида Питера Штра «Способы усиления грантмейкинга – Часть 2: согласование программных подходов с

динамикой сложных систем»,¹ повествующую об использовании системного грантмейкинга в Фонде У.К. Келлога (The W.K. Kellogg Foundation; США). Изучите информацию о ресурсах (стр. 19), чтобы ознакомиться с многообразием системных инструментов, которые можно применять на разных этапах грантмейкинга. И, наконец, подумайте об экспериментальной работе с ресурсом, который согласуется с процессами, действующими в организации в настоящий момент.

17 - 23: Ваша грантодающая организация, скорее всего, уже внедрила системное мышление в свой подход к грантмейкингу и, возможно, занимается развитием навыков, компетенций, структур и процессов, обеспечивающих поддержку системного грантмейкинга.

Вы и Ваши коллеги можете воспользоваться данным ресурсным пособием для углубленного внедрения системного грантмейкинга в масштабах всей организации. Поделитесь базовой информацией о грантмейкинге, содействующем системным изменениям (стр. 4), с сотрудниками и/или представителями высшего руководящего органа, и проведите дискуссию, чтобы выяснить, что уже известно членам коллектива о системном грантмейкинге. Если в организации еще не сложилась собственная терминологическая база системного грантмейкинга, то подумайте о ее создании. Изучите кейс - историю о том, как Фонд Гарфилда (The Garfield Foundation; США) стал вдохновителем сети RE-AMP Network, выступив в роли лидера системных изменений.² Затем проанализируйте свои ответы на вопросы оценочной анкеты, чтобы идентифицировать одну или две институциональные практики, которые можно освоить в целях формирования единого представления о системном грантмейкинге у всех сотрудников и членов совета директоров. Также, изучите весь список ресурсов (стр. 19) и выделите те инструменты, которые представляют для Вас потенциальный интерес, например – такие как модель Containers, Differences and Exchanges Model («Системные ограничения, различия между стейкхолдерами и преобразующее взаимодействие», стр. 33); диаграмма Causal Loop Mapping («Петля причинно-следственных связей»); или Systems Mapping («Системное картирование»).

24 - 32: Вы и Ваша грантодающая организация, вероятнее всего, являетесь лидерами в области системного грантмейкинга.

Если так, то Вы можете использовать это ресурсное пособие, чтобы освоить более сложные, «продвинутое» ресурсы – такие как Four-Stage Systemic Change Process («Четырехэтапный процесс системных изменений»), Rapid Realist Review («Оперативный реалистичный анализ»), Theory U (метод поиска инноваций «U-процесс»), SenseMaker («Конструктор смыслов») и System Dynamics Modeling («Моделирование системной динамики») – которые помогут понять, какие новые техники стоит внедрить в существующий подход к грантмейкингу. Поразмышляйте об использовании грантовых инициатив для освоения и сравнения различных ресурсов системного грантмейкинга, либо для обучения сотрудников и грантополучателей в целях развития компетенций, необходимых для системной работы. Также, для более глубокого погружения в проблематику сложных систем, Вы можете заняться поиском дополнительных ресурсов, которые доступны на сайте <http://systems.geofunders.org>. И, наконец, Вы можете воспользоваться этим пособием, чтобы привлечь стейкхолдеров, которые не осведомлены об особенностях системного мышления.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ, ПРЕДСТАВЛЕННЫХ В ДАННОМ ПОСОБИИ

О РЕСУРСАХ

Консалтинговая организация Management Assistance Group (США) провела более 30 интервью с экспертами в области системных преобразований и лидерами филантропических организаций, а также изучила более 175 веб-сайтов, статей, книг и видео-материалов. Данная работа показала, что ресурсная база системного грантмейкинга продолжает развиваться. Также выяснилось, что при наличии системного мышления практически любой процесс, концепцию или инструмент грантмейкинга можно переориентировать на поддержку инициатив системного грантмейкинга.

¹ David Peter Stroh et al., “Leveraging Grant-Making — Part 2: Aligning Programmatic Approaches With Complex System Dynamics,” *The Foundation Review* 1, no. 4 (2010).

² Пример из практики сети RE-AMP: <http://www.monitorinstitute.com/what-we-think/transformer/#transformer> и <http://engage.rockefellerfoundation.org/story-sketch/re-amp/>

Инструменты, процессы и рамочные концепции, представленные в данном ресурсном пособии, не отражают всего многообразия возможностей, которыми грантодающие организации могли бы воспользоваться для развития системного грантмейкинга. **Напротив, мы сформировали подборку наиболее перспективных ресурсов, которыми грантмейкеры пользуются чаще всего.**

Вероятнее всего, Вы уже знакомы с некоторыми инструментами, которые используются в практике системного грантмейкинга на протяжении долгого времени (с такими, например, как Landscape Scans / «Сканирование ландшафта»). Другие инструменты, возможно, менее известны (такие как Social Movement Capacities Framework / «Концепция развития компетенций для общественных движений» или Rapid Realist Review / «Оперативный реалистичный анализ»). И еще одна группа ресурсов (таких как Developmental Evaluation / «Развивающая оценка» или Collective Impact / «Коллективное воздействие») тоже, возможно, знакома в силу использования инструментария в других сегментах социального сектора. Эти ресурсы вошли в пособие, потому что их можно адаптировать к системной работе, либо по той причине, что они изначально соответствовали принципам системного грантмейкинга. Если Вы найдете другие инструменты, которые могут оказаться полезными для системного грантмейкинга, сообщите нам об этом, отправив сообщение с онлайн платформы <http://systems.geofunders.org>. На этом сайте также размещается дополнительная информация о ресурсах.

Следующие выводы и наблюдения имеют отношение ко всем представленным в пособии ресурсам:

- Для успешного применения ресурсов **системное мышление** имеет определяющее значение. Многие инструменты можно использовать для развития такого типа мышления, а другие будут более полезны тем организациям, которые уже имеют опыт системного грантмейкинга.
- Эти ресурсы могут использовать **организации разных видов и типов** – грантмейкеры и другие игроки социального сектора.
- Все ресурсы уже **имеют собственные истории** успешного применения.
- Для их использования требуется **некоторый экспертный опыт**, который можно приобрести методом проб и ошибок, в ходе тренингов или консультаций с привлеченным экспертом.
- Как правило, данные ресурсы являются **частью более масштабного процесса системных преобразований, стратегического планирования или оценки**, и, соответственно, с ними невозможно ознакомиться в ходе отдельных семинаров или тренингов. Поэтому на весь период разработки процесса можно привлечь фасилитатора, который (по мере необходимости) посодействует освоению целого ряда инструментов, процессов и концепций. В силу того что работа с различиями по таким признакам, как идентичность (identity) и влияние (power), является неотъемлемой частью системных преобразований, фасилитатор должен обладать компетенциями, позволяющими решать подобные задачи.
- По мере развития представлений о системах, ресурсы постоянно **эволюционируют**.
- На начальном этапе данные ресурсы **не требуют строгого определения границ системы**. Грантмейкеры должны быть осведомлены о том, «кто» и «что» не попадает в обозначенные границы, и по мере необходимости / с течением времени корректировать пределы системы. Мы не нашли ни одного ресурса, который рассматривал бы системы без границ.
- Некоторые ресурсы предназначены для описания сетей и степени влияния / авторитета игроков системы, однако **ни один из них не содержит предписаний относительно ролей, которые должны быть отведены этим субъектам**. Это значит, что роли стейкхолдеров в конкретной системе грантмейкеры должны определять самостоятельно.
- Данные инструменты **не помогут предугадать** грядущие события. С их помощью можно составить описание прошлого или настоящего, понимая, что будущее может воплощаться в разных сценариях.
- Опыт использования ресурсов следует анализировать на постоянной основе, **с определенной периодичностью**, чтобы зафиксировать динамическую природу системы, которая проявляется

в том, как меняется система в период и после выполнения грантовой инициативы. Мы не нашли инструментов, генерирующих информацию на постоянной основе, в режиме реального времени.

ДОВЕРИЕ ИМЕЕТ РЕШАЮЩЕЕ ЗНАЧЕНИЕ

Несмотря на то что ни один из ресурсов не фокусируется на формировании доверия, многое зависит от того, как грантмейкеры используют инструменты, и в какой мере уделяют внимание вопросам создания баланса полномочий / равноправного взаимодействия (power relations) с целью построения доверительных отношений с грантополучателями и сообществом.

- Даже непреднамеренное нарушение равновесия, возникающее в силу индивидуальной или институциональной необъективности, может привести к непроизвольному исключению наименее влиятельных стейкхолдеров. Во избежание таких ситуаций грантмейкерам следует тщательно определять круг стейкхолдеров, вовлекаемых в процессы.
- Также, грантмейкерам стоит подумать о механизме, который обеспечит участие стейкхолдеров в работе, связанной с применением того или иного ресурса. То есть, организациям необходимо сформировать четкое представление о роли причастных сторон в процессе принятия решений; установить прозрачную коммуникацию «до», «в течение» и «после» совместной работы; и позаботиться о том, чтобы участие представителей разных культур (владеющих языками на разном уровне и обладающих разной степенью влияния) было полноценным.
- Для постановки процессов, основанных на участии стейкхолдеров (participatory processes), грантмейкеры могут планировать дискуссии, которые нередко перерастают в полемику с повышенным эмоциональным фоном, и зачастую становятся источником противоречивых суждений, возникающих в силу различий по признаку идентичности (раса, пол, класс).
- Грантмейкеры могут следить за изменениями в расстановке сил (проистекающими из особенностей менталитета людей разных рас, разного пола и класса, а также в силу других отличий, связанных с институциональной спецификой и позиционным влиянием), которые происходят в ходе взаимодействия между стейкхолдерами и грантмейкерами на протяжении всего процесса.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ, ИМЕЮЩИЕ ОТНОШЕНИЕ К СВЕДЕНИЯМ О РЕСУРСАХ

Приступая к выбору инструмента для дальнейшего использования, грантмейкерам следует прояснить результат, который они пытаются получить. Чтобы помочь читателям, мы распределили ресурсы по категориям, используя три ориентира: 1) этапы грантмейкинга, когда ресурс наиболее полезен; 2) аспекты системы, которые грантмейкеры могут изучить и изменить с помощью ресурса; и 3) тип ресурса. Вы можете использовать эти категории, чтобы подобрать ресурс для проведения необходимых работ.