

Коллективное воздействие

Для широкомасштабных преобразований необходима межсекторная координация, но общественный сектор пока ориентируется на обособленные инициативы отдельных организаций.

Авторы: Джон Канья (John Kania) и Марк Крамер (Mark Kramer); зима 2011 г.

Сложность и масштабы системы государственного образования США вот уже несколько десятилетий сводят на нет все попытки реформ. Основные доноры, такие как Фонд Анненберга (Annenberg Foundation), Фонд Форда (Ford Foundation) и Благотворительные трасты Пью (Pew Charitable Trusts) отказались от многих инициатив, так как были разочарованы отсутствием прогресса. Соединенные Штаты, некогда занимавшие лидирующие позиции (после Второй мировой войны, в США был самый высокий процент выпускников школ в мире), сегодня находятся на 18 месте среди 24 промышленно развитых стран: ежегодно в стране бросают школу более 1 млн. учащихся. Героические усилия огромной армии учителей, административных работников и некоммерческих организаций (НКО), подкрепленные миллиардами долларов благотворительных пожертвований, возможно, могли бы существенно улучшить ситуацию в отдельных школах и классах, но системный прогресс кажется поистине недостижимым.

На этом фоне происходящее в Цинциннати выглядит замечательным исключением. Для преодоления кризиса школьного образования и повышения успеваемости учащихся некоммерческая организация Страйв (далее «Strive»), подразделение НоледжВорк (KnowledgeWorks) объединила местных лидеров Цинциннати и Северного Кентукки. За четыре года работы группа партнеров Strive добилась повышения успеваемости школьников в десятках ключевых территорий, входящих в состав трех крупных образовательных округов. Несмотря на экономический спад и сокращение бюджета, 34 из 53 показателей успеха, которые отслеживает Strive, свидетельствуют о положительных тенденциях. В частности, речь идет о показателях выпуска средних школ; результатах тестирования учащихся четвертых классов по чтению и математике; и количестве детей дошкольного возраста, подготовленных к поступлению в детский сад.

Почему Strive добивается успеха там, где многие терпят поражение? Дело в том, что группа местных лидеров решила отказаться от выполнения собственных планов в пользу коллективного подхода к повышению успеваемости учащихся. В этой работе согласились участвовать более 300 лидеров местных организаций и, в том числе, главы влиятельных частных и корпоративных фондов, должностные лица муниципалитетов, представители школ района, президенты восьми университетов и муниципальных колледжей, а также исполнительные директора сотен некоммерческих и правозащитных организаций, действующих в сфере образования.

Лидеры осознали, что решение одной проблемы в непрерывном образовательном процессе (например, повышение качества программ послешкольного обучения), не повлечет за собой существенных изменений, так как для этого необходимо совершенствовать сразу все компоненты процесса. Ни одна организация, какой бы инновационной и влиятельной она ни была, не сможет добиться значительных

результатов в одиночку. На смену этому пришло понимание новой важной миссии, которая заключается в реализации возможностей для развития на *каждом* этапе жизни ребенка, от «колыбели до начала профессиональной карьеры».

Организация Strive не пыталась разработать новую образовательную программу или убедить доноров вкладывать больше средств. Вместо этого, в ходе тщательно структурированного процесса, Strive сконцентрировала внимание образовательного сообщества на общих целях, достижение которых можно оценить на основе единых показателей. В зависимости от сферы деятельности (например, дошкольное образование или репетиторство), вовлеченные организации сформировали 15 сетей, которые занимаются вопросами успеваемости учащихся (Student Success Networks; далее «SSN»). В течение последних трех лет участники каждой SNN раз в две недели (по 2 часа) проводили встречи с тренерами и фасилитаторами, в ходе которых разрабатывали общие показатели эффективности, обсуждали достижения и, что особенно важно, учились на опыте друг друга и согласовывали действия по оказанию взаимной поддержки.

Организация Strive, а также процесс, которому она способствует, представляют собой пример *коллективного воздействия* (*Collective Impact*; далее также «инициатива коллективного воздействия») - стремления группы значимых субъектов, представляющих разные сектора, реализовать общий план действий в целях решения конкретной общественной проблемы. Сам по себе, факт сотрудничества не является новым. В общественном секторе есть множество примеров партнерств, сетей и других форм совместной деятельности. Однако коллективное воздействие отличается от них коренным образом. В частности, в отличие от большинства форм сотрудничества, инициативы коллективного воздействия предполагают наличие централизованной инфраструктуры, отдельного штата сотрудников и структурированного процесса, в ходе которого разрабатывается общий план действий, определяются единые показатели, осуществляется постоянное взаимодействие и выполняется деятельность, которая взаимно дополняет и повышает эффективность работы всех участников.

Другие, хотя и редкие примеры успешного коллективного воздействия, связаны с решением сложных общественных проблем, которые (так же как и в сфере образования) требуют изменения моделей поведения различных субъектов. В 1993 году Марджори Мейфилд Джексон (Marjorie Mayfield Jackson) помогла основать Проект «Река Элизабет» (Elizabeth River Project) с целью очистки реки Элизабет в юго-восточной части штата Вирджиния, в которую на протяжении десятилетий сбрасывались промышленные отходы. К разработке плана работ по восстановлению речного бассейна (в который, в итоге, вошло 18 пунктов) было привлечено более 100 заинтересованных сторон, включая городские власти Чесапика, Норфолка, Портсмута и Вирджиния Бич, Департамент качества окружающей среды штата Вирджиния (Virginia Department of Environmental Quality), Агентство США по охране окружающей среды (Environmental Protection Agency), Военно-морские силы США (U.S. Navy), а также десятки местных корпораций, школ, объединений жителей сообщества, экологических организаций и университетов. В течение 15 лет в бассейне реки было восстановлено и сохранено более 1000 акров земли; объем загрязнений сократился на более чем 215 млн. фунтов; концентрация самых опасных канцерогенных веществ снизилась в шесть раз; и значительно улучшилось качество воды. Еще многое необходимо сделать для полного восстановления реки,

но в болотистой местности уже комфортно обитают 27 видов рыб и устриц, а на побережье снова гнездятся белоголовые орланы.

Еще одним примером является Проект «Приведем Сомервилль в форму» (Shape up Somerville) – городская инициатива по снижению веса и профилактике ожирения среди учащихся начальных школ Сомервилля, шт. Массачусетс. Работа осуществлялась под руководством Кристины Экономос (Christina Economos), доцента Школы нутрициологии и политики здорового питания Джеральда Дж. и Дороти Р. Фридман Университета Тафтс (Tufts University's Gerald J. and Dorothy R. Friedman School of Nutrition Science and Policy), и при финансовой поддержке Центров контроля и профилактики заболеваемости (Centers for Disease Control and Prevention), Фонда Роберта Вуда Джонсона (Robert Wood Johnson Foundation), страховой ассоциации штата Массачусетс «Голубой крест и голубой щит» (Blue Cross Blue Shield of Massachusetts) и отделения «Юнайтед Вей» в провинции Массачусетс-Бэй и долине реки Мэрримак (United Way of Massachusetts Bay and Merrimack Valley). К разработке рекомендаций по профилактике детского ожирения программа привлекла государственных служащих, работников образования, бизнесменов, представителей некоммерческих организаций и граждан. Школы согласились обеспечить здоровое питание, проводить уроки правильного питания и пропагандировать физическую культуру. За высокопитательные блюда с низким содержанием жиров местным ресторанам стали вручать специальные сертификаты. Городские власти организовали сельскохозяйственный рынок и ввели систему поощрений за здоровый образ жизни. Например, муниципальные служащие смогли приобретать абонементы в спортивные залы по сниженным ценам. Чтобы дети предпочитали ходить в школу пешком, была даже проведена реконструкция тротуаров и обновлена дорожная разметка на пешеходных переходах. Результатом работы в течение трех лет стало статистически значимое снижение индекса массы тела у детей младшего возраста за период с 2002 по 2005 гг.

Даже коммерческие компании начинают осваивать возможности коллективного воздействия на решение общественных проблем. Марс (Mars), производитель шоколада и владелец таких брендов, как M&M's, Сникерс, и Дав, работает с НКО, местными властями и даже с прямыми конкурентами, чтобы улучшить условия жизни более 500 000 малоимущих фермеров в Кот-д'Ивуар, откуда Mars получает основные поставки какао. Исследования показывают, что использование более современного оборудования и применение более эффективных аграрных технологий могут в три раза повысить урожайность с гектара, значительно увеличить доходы фермеров и обеспечить большую стабильность цепочки поставок компании Mars. Для достижения этой цели Mars должен добиться от нескольких организаций скоординированных действий: правительству Кот-д'Ивуар необходимо увеличить объем образовательных и информационно-консультационных услуг в сфере сельского хозяйства, Всемирному Банку – профинансировать строительство новых дорог, а двусторонним организациям технической помощи – поддержать инициативы НКО по повышению качества образования, медицинского обслуживания и питания в сообществах, занятых в работах по выращиванию какао. А компания Mars должна найти возможности для сотрудничества со своими прямыми конкурентами, чтобы привлечь новых фермеров, не входящих в сеть поставок.

Это разные примеры, но их объединяет общая тема: упомянутые широкомасштабные преобразования происходят благодаря улучшению

межсекторной координации, и не могут расцениваться как результат обособленных инициатив отдельных организаций. Доказательств эффективности такого подхода пока немного, но приведенные примеры показывают, что более значительный прогресс в решении многих, наиболее серьезных и сложных общественных проблем становится возможным, когда некоммерческие, правительственные, коммерческие организации и общественность разрабатывают общий план действий, чтобы повлиять на ситуацию совместными усилиями. Это происходит не так часто, но не потому, что реализация подобного сценария невозможна, а потому что такие попытки предпринимаются достаточно редко. И доноры, и некоммерческие организации упускают из вида возможности коллективного воздействия, потому что независимая деятельность является для них более привычным способом общественных преобразований.

ОБОСОБЛЕННОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ

Выбирая нескольких грантополучателей из множества соискателей, большинство доноров пытаются выяснить, какие организации способны сделать максимальный вклад в решение какой-либо общественной проблемы. В свою очередь, соревнуясь между собой, грантополучатели стараются показать, что именно их деятельность способствует достижению наибольшего эффекта. В своем стремлении к социальному эффекту каждая организация полагается на собственный потенциал и не учитывает возможности многих других организаций, которые также могут повлиять на решение проблемы. Когда грантополучателей просят оценить устойчивые изменения/результаты их работы, они предпринимают всё возможное, чтобы идентифицировать собственный вклад и степень воздействия на ситуацию среди множества обстоятельств в быстро меняющемся окружении.

Иными словами, в некоммерческом секторе чаще всего используется подход, который мы называем *обособленным воздействием (isolated impact)*. Это подход, ориентированный на поиски и финансирование решений, предназначенных для воплощения одной организацией, в надежде на то, что самые эффективные организации будут развиваться или передавать опыт для достижения более масштабного устойчивого результата. Доноры ищут наиболее эффективные способы социальных преобразований, которые можно сравнить с «буксиром» для отстающих школ (надо только найти эту панацею), по аналогии с поисками способов лечения в лабораторных условиях. В результате, около 1,4 млн. некоммерческих организаций пытаются изобрести независимые решения важнейших социальных проблем, зачастую вступая в противоречие друг с другом и в геометрической прогрессии увеличивая объемы ресурсов, необходимых для достижения значимого прогресса. Тенденции последнего времени только усилили эти предпосылки. Например, возрастающий интерес к венчурной филантропии и социальному предпринимательству принес значительную пользу некоммерческому сектору, выявив многие высокоэффективные организации и способствуя их развитию, но, в то же время, сделал акцент на укреплении лишь нескольких избранных организаций, которые считаются ключевыми для социального прогресса.

Несмотря на то что такой подход является преобладающим, лишь немногое свидетельствует о том, что в современном мире, где тесно переплетены интересы разных людей и стран, обособленные программы являются лучшим способом решения многочисленных общественных проблем. Отдельная организация не может отвечать за сложную общественную проблему, и ни одна отдельно взятая

организация не может ее решить. В сфере образования даже самым уважаемым некоммерческим организациям – таким как «Гарлем – территория детства» (Harlem Children's Zone), «Учителя Америки» (Teach for America) и программа «Знание – Сила» (Knowledge Is Power Program - KIPP) — потребовалось несколько десятилетий, чтобы охватить своей работой десятки тысяч детей. Это выдающееся достижение, которое заслуживает признания, но его необходимо преумножить как минимум на три порядка, чтобы охватить десятки миллионов детей США, нуждающихся в помощи.

Более того, проблема ориентации на обособленное воздействие отдельной организации усложняется в силу изолированности некоммерческого сектора. Социальные проблемы могут быть вызваны деятельностью, которая осуществляется в разных секторах, в том числе, в государственном и коммерческом. Соответственно, сложные проблемы могут быть решены лишь межсекторными коалициями, в которые входят не только некоммерческие организации.

Мы не пытаемся сказать, что все социальные проблемы могут быть решены только благодаря коллективному воздействию. На самом деле некоторые проблемы лучше всего решаются отдельными организациями. В статье "Leading Boldly" («Смелое лидерство»), которую мы написали в 2004 году в соавторстве с Роном Хейфицем (Ron Heifetz) для зимнего выпуска журнала *Stanford Social Innovation Review*, мы обозначили различия между *техническими проблемами* и *адаптивными проблемами*. Некоторые социальные проблемы имеют технический характер в том смысле, что они точно обозначены, ответ заранее известен, и одна или несколько организаций могут обеспечить их решение. В качестве примеров можно привести предоставление стипендий для обучения в колледжах, строительство больницы или организацию контроля в продовольственном банке. В отличие от технических, адаптивные проблемы являются сложными, не предполагают готовых ответов, но даже если бы таковые были, то у одной организации не хватило бы ресурсов и полномочий для осуществления необходимых преобразований. Реформа системы образования, восстановление заболоченных земель, повышение качества услуг местного здравоохранения – это примеры адаптивных проблем. В таких случаях поиск эффективного решения требует изучения мнений стейкхолдеров, которых затрагивает данная проблема и которым необходимо изменить свое поведение, чтобы решение было найдено. And it requires the creation of a new set of nonprofit management organizations that have the skills and resources to assemble and coordinate the specific elements necessary for collective action to succeed.

Переход от обособленного воздействия к коллективному – это не просто вопрос формирования стимулов для сотрудничества или партнерства между государственным и частным секторами. Коллективное воздействие требует системного подхода, который акцентирует внимание на взаимодействии и умении организаций выработать общие цели. Помимо этого, в НКО-секторе необходимо создать ряд новых «управляющих организаций», которые обладают ресурсами и имеют навыки объединения и координации конкретных направлений, способных обеспечить успех коллективной деятельности.

ПЯТЬ УСЛОВИЙ КОЛЛЕКТИВНОГО УСПЕХА

Наше исследование показывает, что успех инициатив коллективного воздействия определяется пятью условиями, выполнение которых способствует подлинной согласованности действий и достижению существенных результатов - это общий

план действий; общая система измерений; взаимодополняющая деятельность; постоянное взаимодействие; и опорные поддерживающие организации.

Общий план действий. Чтобы коллективное воздействие было эффективным, все участники должны сформировать общее видение будущих изменений – достичь общего понимания проблемы и выработать совместный подход к ее решению посредством согласованных действий. Если внимательно взглянуть на любую группу доноров и некоммерческих организаций, которые считают, что работают над одной общественной проблемой, то достаточно быстро выяснится, что в большинстве случаев это вовсе не одна и та же проблема. Каждая организация использует формулировки проблем и конечных целей, которые немного отличаются от других. На эти различия можно не обращать внимания, когда организации работают независимо друг от друга в рамках обособленных инициатив; однако они фрагментируют деятельность и снижают общую эффективность работы организаций в конкретной сфере. Коллективное воздействие обеспечивается за счет обсуждения и устранения всех подобных разногласий. Каждому участнику нет необходимости соглашаться с другими мнениями относительно всех аспектов проблемы. В действительности, во всех приведенных нами примерах участники по-прежнему в чем-то не согласны друг с другом. Однако они обязательно должны договориться о ключевых целях коллективной инициативы. Например, чтобы сформировать рабочие межсекторные отношения, участникам Проекта «Река Элизабет» пришлось определить общие интересы в рамках разных целей корпораций, органов власти, местных объединений и граждан.

Доноры способны сыграть значительную роль в объединении усилий разных субъектов. В случае с организацией Strive, многие доноры объединились, чтобы поддержать основные цели этой НКО, вместо того, чтобы распыляться на сотни программ и некоммерческих организаций. Фонд «Большой Цинциннати» (The Greater Cincinnati Foundation) пересмотрел свои цели в сфере образования и привел их в большее соответствие с целями Strive, воспользовавшись картой годового отчета Strive для определения показателей оценки собственной деятельности фонда в сфере образования. Всякий раз, когда организации обращались за грантом в компанию Дюк Энерджи (Duke Energy), их спрашивали: «Являетесь вы участником сети Strive?» А когда интерес к образованию проявил новый донор - Фонд Кэрол Энн и Ральф Хейл Дж./Ю-Эс Банк (Carol Ann and Ralph V. Haile Jr./U.S. Bank Foundation), практически все влиятельные лица в сфере образования Цинциннати рекомендовали организациям присоединиться к инициативе Strive при условии, что они хотят значительно повлиять на ситуацию (см. Примечание 1).

Общая система измерений. Разработка общей системы измерений имеет решающее значение для обеспечения коллективного воздействия. Общая программа действий не будет работать, если не согласованы методы оценки успешности и отчетности по ним. Постоянный сбор данных и оценка результатов на уровне сообщества и всех вовлеченных организаций, основанная на кратком списке показателей, не только обеспечивает согласованность действий, но также позволяет участникам отчитываться друг перед другом, учиться на ошибках и перенимать успешный опыт.

Может показаться, что с помощью одного/общего набора показателей невозможно оценить работу сотен различных организаций. Однако последние достижения в сфере сетевых технологий способствовали созданию единых систем отчетности и

измерения отложенных результатов. Применение таких систем позволяет повысить эффективность и снизить затраты. Они также повышают качество и достоверность собранных данных и делают работу более эффективной, позволяя грантополучателям учиться на опыте друг друга и отслеживать общий прогресс в конкретной сфере деятельности (см. Примечание 2).

Например, в рамках инициативы Strive, все программы дошкольного обучения разработали общие критерии оценки результатов и используют для принятия решений только доказательные методы. Для каждого вида деятельности необходим свой набор показателей, но если организации выполняют одинаковую работу, то отчитываются на основе показателей, которые едины для их направления. Участники имеют возможность определять модели, находить решения и быстро применять их на практике, изучая результаты деятельности многих организаций. Сотрудники дошкольных программ заметили, что дети многое забывают за время летних каникул в детских дошкольных учреждениях. Приступив к проведению инновационного курса «летний мост» - техники, которая чаще используется в средних классах - и применив ее одновременно во всех дошкольных программах, им удалось в течение года повысить средний региональный показатель готовности к школе на 10 процентов (см. Примечание 3).

Взаимодополняющие действия. Инициативы, основанные на коллективном влиянии, предполагают совместную работу разных стейкхолдеров. Однако это не означает, что все участники должны заниматься одним и тем же. Напротив, каждому предлагается осуществлять конкретную деятельность, с которой организация способна справиться лучше других, одновременно поддерживая и координируя действия с остальными участниками.

Сила коллективного воздействия заключается не в значительном количестве участников или единообразии их деятельности, но в координации различных направлений на основе плана взаимодополняющих действий. Для обеспечения успеха совместной деятельности работа каждого стейкхолдера должна вписываться в общий план. Многочисленные причины общественных проблем и компоненты их решения взаимосвязаны. Нескоординированные действия разрозненных организаций не могут привести к решению проблем.

Например, все участники Проекта «Река Элизабет» согласились с принятым планом из 18 пунктов по восстановлению бассейна реки, но каждому субъекту была отведена особая роль, которая проистекала из его возможностей и компетенций. Одна группа организаций обеспечивает поддержку проекта со стороны населения, вторая занимается коллегиальной оценкой деятельности участников и подключает к инициативе промышленные предприятия, которые добровольно сокращают объемы загрязнения окружающей среды, а третья координирует проведение научных исследований и отслеживает результаты.

Каждая из 15 сетей SSN, объединяющих участников инициативы Strive, на разных этапах образовательного процесса выполняет конкретную работу, которая отличается от деятельности других SSN. Strive не настаивает на использовании каких-либо практик в каждой из 300 организаций. Все организации и сети могут самостоятельно определять свой курс, руководствуясь общей повесткой дня и согласованными показателями оценки результатов.

Постоянное взаимодействие. Установление доверительных отношений между НКО, корпорациями и государственными организациями является чрезвычайно сложной задачей. Участникам необходимо регулярно встречаться на протяжении нескольких лет, чтобы получить достаточный опыт и осознать, что разная деятельность организаций имеет общую мотивацию. Участникам требуется время, чтобы убедиться в том, что их собственные интересы будут учтены, и что решения будут основаны на объективной информации и приняты в целях наиболее эффективного решения проблемы, но не для создания преимуществ одной организации перед другими.

Даже для достижения договоренности в отношении общей терминологии требуется время, поскольку это имеет решающее значение для разработки общей системы измерений. В рамках всех изученных нами инициатив коллективного воздействия, один или даже два раза в месяц проводились встречи руководителей. Пропускать заседания или присылать заместителей считалось недопустимым. Как правило, встречи вели приглашенные фасилитаторы согласно утвержденной повестке дня.

Например, участники сетей Strive регулярно встречаются уже на протяжении более трех лет. В промежутках между встречами связь тоже не прерывается. Чтобы внутреннее и межсетевое взаимодействие продолжалось, Strive использует веб-инструменты, такие как Группы Google¹. Поначалу многие директора приходили на встречи в надежде на то, что их участие поможет привлечь дополнительное финансирование, но вскоре поняли, что цель этих встреч иная. Они выяснили, что преимуществом данных мероприятий является обучение и возможность решать проблемы совместно с единомышленниками, которые разделяют их понимание и стремление решить проблему.

Опорные поддерживающие организации. Чтобы влиять на решение проблемы коллективными усилиями и управлять этим процессом, необходима отдельная организация, укомплектованная штатом сотрудников с особыми навыками, которая может стать опорой для конкретной инициативы. Координация требует времени, которым не располагает ни одна из вовлеченных организаций. Надежда на то, что сотрудничество может состояться без опорной инфраструктуры – наиболее частая причина неудач.

Опорной организации необходим собственный штат сотрудников (не занятых в других вовлеченных организациях), которые могли бы заниматься планированием, управлением и поддерживать инициативу посредством координации текущего взаимодействия; технологической и коммуникационной помощи, сбора данных и составления отчетов; и решения множества организационных и административных вопросов, от которых зависит стабильная реализация инициативы. Strive ограничил первоначальные кадровые потребности опорной организации тремя должностями: руководитель проекта, специалист по сбору и обработке данных и фасилитатор.

Также, коллективное воздействие обеспечивается за счет строго структурированного процесса принятия эффективных решений. В сотрудничестве с компанией Дженерал Электрик (General Electric - GE) специалисты Strive адаптировали к потребностям общественного сектора процесс работы по методике

¹ **Группы Google** - бесплатная служба, которая позволяет пользователям более эффективно общаться друг с другом с помощью электронной почты и Интернета. (Прим. пер.)

«Шесть сигм²», который GE постоянно использует для повышения качества своей деятельности. «Шесть Сигм Страйв» (Strive Six Sigma) включает тренинги, инструменты и ресурсы, которые (при поддержке фасилитаторов Strive) каждая сеть SNN применяет для выработки общей повестки дня, единых показателей и плана действий.

В идеале, опорные организации реализуют принципы адаптивного лидерства (adaptive leadership), что означает: способность концентрировать внимание людей на актуальных вопросах и формировать атмосферу неотложности (sense of urgency); умение воздействовать на стейкхолдеров, не подавляя их; умение обозначать проблемы таким образом, чтобы в равной степени были представлены возможности и трудности; а также способность к урегулированию конфликтов между стейкхолдерами.

ФИНАНСИРОВАНИЕ ИНИЦИАТИВ КОЛЛЕКТИВНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Чтобы инициатива коллективного воздействия состоялась и оказалась влиятельной, требуется значительное финансирование для оплаты времени организаций-участников, разработки и мониторинга общих показателей, и для оплаты труда сотрудников опорной организации, которые управляют и поддерживают текущую работу в рамках инициативы.

Несмотря на то что организация Strive добилась успеха, ей пришлось активно заниматься привлечением средств, преодолевая нежелание доноров оплачивать инфраструктуру, а также их стремление к финансированию краткосрочных проектов. Для инициативы коллективного воздействия очень важно, чтобы доноры поддерживали долгосрочные процессы общественных изменений, не запрашивая точного предварительного описания конкретных решений. Доноры должны быть готовы передать управление в руки грантополучателей и в течение нескольких лет проявлять терпение, понимая, что социальные преобразования осуществляются благодаря постепенному совершенствованию всей системы, а не за счет кратковременного и разового успеха одной организации.

Для этого доноры должны коренным образом пересмотреть свою роль – переместить акцент с финансирования организаций на содействие долгосрочным процессам общественных изменений. Сегодня уже недостаточно просто поддержать инновационное решение отдельной НКО или развитие данной организации. Вместо этого доноры должны способствовать усилению коллективных процессов, разработке систем измерения и отчетности, а также подготовке местных лидеров, способных создавать и поддерживать активную работу межсекторных коалиций.

Об изменении роли доноров мы говорили в статье “Leading Boldly” («Смелое лидерство»), а также в более поздней публикации “Catalytic Philanthropy” («Каталитическая благотворительность»), которая вошла в осенний выпуск журнала *Stanford Social Innovation Review* за 2009 год. В первой статье мы размышляем о том, что наиболее влиятельная и авторитетная роль доноров в решении адаптивных проблем могла бы заключаться в привлечении внимания к проблеме, а также в содействии процессу мобилизации вовлеченных организаций для самостоятельного

² **Шесть сигм (Six Sigma)** — высокотехнологичная методика точной настройки бизнес-процессов, применяемая с целью минимизации вероятности возникновения дефектов в операционной деятельности. Название происходит от статистической категории «среднеквадратическое отклонение», которая обозначается греческой буквой σ . (Прим. пер.)

поиска решений. В “Catalytic Philanthropy” мы говорим следующее: «Мобилизация и координация действий стейкхолдеров - дело гораздо более хлопотное и медленное, чем финансирование многообещающего запроса на грант одной организации. Однако системные изменения, в конечном счете, зависят от непрерывной кампании, способствующей расширению возможностей и достижению большей согласованности действий в конкретной сфере». Мы советуем донорам, которые стремятся к масштабным изменениям, руководствоваться четырьмя правилами: принимать ответственность за обеспечение взаимосвязи между элементами решения; содействовать движению в поддержку преобразований; использовать решения, которые возникли за пределами некоммерческого сектора; применять практические знания, чтобы влиять на модели поведения и повышать эффективность деятельности.

Эти четыре принципа также относятся к инициативам, в основе которых лежит идея коллективного воздействия. Организаторы Strive отказались от привычного финансирования отдельных программ НКО, действующих в сфере образования, и взяли на себя ответственность за продвижение реформы образования. Они организовали движение, объединившее сотни организаций, которые стремились к достижению общих целей. Также, они воспользовались инструментами, созданными в других секторах, и, в частности, адаптировали к специфике общественного сектора процесс планирования «Шесть сигм», который применялся в General Electric. Используя карту показателей для сообщества и регулярные встречи участников сетей SNN (два раза в месяц), они приобрели практические знания, которые позволили мотивировать сообщество и повысить эффективность работы участников инициативы.

Инициативы коллективного воздействия требуют значительных финансовых вложений, но могут стать очень выгодными инвестициями. Опорная организация со скромным годовым бюджетом способна поддержать коллективную инициативу, объединяющую несколько сотен организаций, преумножающих эффект от вложенных средств на миллионы или даже миллиардов долларов. Например, годовой бюджет Strive составляет 1,5 млн. долларов, но при этом НКО координирует работу и повышает эффективность организаций с общим бюджетом в 7 млрд. долларов. Однако практики финансирования в общественном секторе пока не настолько изменились, чтобы обеспечить переход к инициативам коллективного воздействия. Необходимая инфраструктура не будет развиваться до тех пор, пока доноры не пожелают освоить этот подход и не начнут инвестировать значительные ресурсы в фасилитацию, координацию и создание систем показателей, которые позволят организациям работать согласованно.

БУДУЩИЙ ШОК

Какими будут социальные преобразования, если доноры, НКО, государственные служащие, лидеры гражданского общества и руководители коммерческих компаний начнут объединяться, чтобы коллективными усилиями повлиять на решение проблем? Последние события в Strive обнадеживают и свидетельствуют о возможных переменах.

Чтобы другие сообщества смогли быстрее повлиять на ситуацию совместными усилиями, Strive приступил к систематизации приобретенных знаний и опыта. Организация работает с девятью другими сообществами над разработкой похожей

программы развития и сопровождения детей «от колыбели до начала профессиональной карьеры» (см. Примечание 4). Большое значение имеет то, что несмотря на выход Strive на общенациональный уровень, эта организация не расширяет масштабы своей работы посредством создания филиалов в других городах. Вместо этого Strive пропагандирует гибкий подход к процессу изменений, предлагая каждому сообществу набор инструментов для осуществления коллективного воздействия на основе опыта Strive, который адаптируется к потребностям и ресурсам конкретного сообщества. В результате, сообщества принимают всю полноту ответственности за инициативы коллективного воздействия, но при этом им не приходится начинать процесс с нуля. Такая деятельность, как определение миссии и концепции коллективной реформы образования или разработка показателей для сферы образования в данном сообществе, осуществляется быстрее благодаря использованию материалов Strive и помощи сотрудников данной организации. Процессы, на разработку которых Strive затратил несколько лет, адаптируются и модифицируются другими сообществами в гораздо более короткие сроки.

Эти девять сообществ плюс Цинциннати сформировали сообщество практиков, в котором представители всех вовлеченных субъектов постоянно взаимодействуют и делятся полученным опытом. Количество и разнообразие сообществ позволяет Strive быстро определять универсальные процессы и те, которые нуждаются в адаптации к местным условиям. По мере накопления знаний сотрудники Strive размещают новости на учебном портале в Интернете, который доступен любому сообществу, заинтересованному в реализации инициативы коллективного воздействия по модели Strive.

Столь удивительная эволюция коллективной инициативы Strive выходит далеко за рамки обособленного воздействия, преобладающего в общественном секторе, и вовлекает в широкомасштабные преобразования любые значимые инициативы. В случае успеха, это даст надежду на распространение нового подхода, который позволит решить самые главные общественные проблемы современности с помощью уже имеющихся в нашем распоряжении ресурсов. Для системы это будет настоящим шоком. Но это жизненно необходимая шоковая терапия.

Примечания

1 *Интервью с Кэти Мерчант (Kathy Merchant), исполнительным директором Фонда «Большой Цинциннати» (The Greater Cincinnati Foundation), 10 апреля 2010 г.*

2 *См. Марк Крамер (Mark Kramer), Марси Паркхурст (Marcie Parkhurst), и Лалита Вайдьянатан (Lalitha Vaidyanathan), Breakthroughs in Shared Measurement and Social Impact, FSG Social Impact Advisors, 2009 г.*

3 *“Successful Starts,” Юнайтед Вей Большого Цинциннати (United Way of Greater Cincinnati), издание второе, осень 2009 г.*

4 *Индианаполис, Хьюстон, Ричмонд, шт. Вайоминг., и Хейворд, шт. Калифорния, первыми начали применять методику Страйв (Strive) в реформе образования. Портланд, шт. Орегон, Фресно, шт. Калифорния, Меса, шт. Аризона, Альбукерке и Мемфис только приступили к реализации своих инициатив.*

Джон Канья – управляющий директор FSG, ответственный за консультационные услуги фирмы. До FSG работал консультантом в компании Mercer Management Consulting and Corporate Decisions Inc. Это третья публикация Дж. Канья в *Stanford Social Innovation Review*.

Марк Крамер – соучредитель и управляющий директор FSG. Он также является соучредителем и первым председателем Совета директоров Центра эффективной филантропии (Center for Effective Philanthropy), а также старшим научным сотрудником в Школе государственного управления им. Дж. Кеннеди Гарвардского университета (Harvard University's John F. Kennedy School of Government). Это пятая публикация М. Крамера в *Stanford Social Innovation Review*.

SOURCE URL: [HTTP://WWW.SSIREVIEW.ORG/ARTICLES/ENTRY/2197/](http://www.ssireview.org/articles/entry/2197/)

© Copyright 2011 Stanford Social Innovation Review, All Rights Reserved

Статья переведена и опубликована Некоммерческой компанией Evolution and Philanthropy с разрешения Stanford Social Innovation Review.