

Теория СОЦИАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

и последствия для практики, планирования,
мониторинга и оценки



Даг Рилер, Community Development Resource Association
(Ассоциация по ресурсам общественного развития)

«Я не дал бы и гроша за простоту с этой стороны сложности. Но я отдал бы жизнь за простоту с другой стороны».

Оливер Уэнделл Холмс

«Каждый, кто хочет знать о мире, должен узнать о нем в его особенностях.

Многознание уму не научит.

В поисках истины будь готов к неожиданному.

Изменение само по себе не изменяется.

Путь вверх и вниз – один и тот же.

Совместны круга начало и конец.

Не я, мир говорит: все едино.

И все приходит в свое время».

Гераклит Эфесский, 500 г. до н.э.

«Мои глаза уже касаются солнечного холма,

уходя далеко вперед по дороге, выбранной мною.

И постигнуты мы тем, чего не можем постичь;

у него свой внутренний свет, видный даже издали.

и изменяет нас, даже если мы не достигаем его,

превращая в нечто иное, чем мы, едва ли чувствуя это,

уже являемся;

жест несет нас, отвечая на наш собственный жест...

но чувствуем мы лишь ветер на своих лицах».

Райнер Мария Рильке

Содержание

1. Кому нужны теории изменений?	3
1.1 Необходимость	3
1.2 Теории в контексте	3
2. Существующая традиционная теория социальных изменений	6
3. Теория социальных изменений	11
3.1 Развивающиеся изменения – «Мы прокладываем путь, идя по нему»	11
3.2 Трансформационные изменения – через кризис и потерю знаний	14
3.3 Прогнозируемые изменения – работаем по плану	15
3.4 Взаимосвязь трех типов изменений	16
4. Ведущие идеи, ценности и цели	18
4.1 Ведущие идеи и цели	18
4.2 Ценности и цели	21
5. Проблемы постижения изменений	22
6. Последствия для практики развития	23
6.1 Практика развивающихся изменений – сопутствующее изучение	23
6.2 Практика трансформационных изменений – содействующая потеря знаний	26
6.3 Практика прогнозируемых изменений – поддерживающее планирование и осуществление	29
7. Последствия для обучения, ПМОО и донорской практики	32
7.1 При развивающихся подходах	32
7.2 При трансформационных подходах	33
7.3 При прогнозируемых подходах	34
7.4 Для возможностей доноров и НПО развитых стран	35
8. Заключительные мысли	38

1. Кому нужны теории изменений?

1.1. Необходимость

Хорошие теории социальных изменений нужны нам для построения мышления всех тех, кто участвует в процессах развития, - как индивидуумов, так и общин, организаций, социальных движений и доноров. Условное деление в сегодняшнем мире на политиков (и их теоретизирование) и практиков является глубоко дисфункциональным, оставляя первых без обоснования, а вторых – без осмысления.

Хорошие концепции помогают нам постичь то, что уже происходит под поверхностью. В путаных деталях необычайно сложных социальных процессов нам нужно уменьшить всю толщу всеобъемлющего и многообразного основного и фонового «шума» социальной жизни, суметь различить разные инструменты, услышать мелодии и ритмы, более глубокий пульс, наконец, обнаружить ту «простоту с другой стороны сложности». Нам нужна помощь, чтобы увидеть, что именно действительно имеет значение.

Как практикам в сфере социального развития, нам нужна теория, которая поможет нам задавать хорошие вопросы, более систематически и строго, которые поведут нас к пониманию, к открытию той реальной работы, которую нам нужно делать, в первую очередь содействуя общинам и их организациям в понимании и формировании их собственных реалий.

Теория социальных изменений предложена в данной работе как один маленький вклад в более значительный объем теоретических изысканий. Ее можно рассматривать как эмпирическую карту, которая поможет практикам – будь то местные специалисты или доноры, включая тех, кому они пытаются помочь, - разобраться и ориентироваться в процессах социальных изменений.

Необходимо наблюдать и понимать процессы изменений, уже протекающие в живущей социальной системе. Если мы сможем добиться этого до того, как бросимся проводить анализ потребностей и разрабатывать проекты для удовлетворения этих потребностей, то мы сможем выбрать путь более уважительного реагирования на реалии существующих процессов изменений, а не навязывать внешние или необоснованные предписания, построенные на предполагаемых условиях изменений.

1.2. Теории в контексте

Экономическая и социальная глобализация, изменение климата, конкуренция за рынки и за стратегические и скудные ресурсы – все это стимулирует новые сложности во всех секторах общества во всем мире. В то же время, укоренившиеся структуры и модели власти, построенные на менеджризме и

милитаризме, все еще играют определенную роль. Мы находимся в плену глобальной экономической и политической системы, которая все более теряет свою актуальность и страдает от внутренних противоречий, не находя сил прийти к согласию сама с собой. Самые могущественные нации сами с собой – они не могут осознать ни последствий того, что они делают, ни сложностей социальных изменений, в которых они вязнут, неспособные реагировать, даже в собственных интересах, что угрожает привести всех к разрухе.

Хотя миллионы людей за последнее десятилетие удалось вытащить из страшной нищеты, особенно благодаря ускоренной индустриализации Азии по образу и подобию Запада, эти выигрыши могут быть лишь временными, ибо возникают серьезные сомнения об экологической и экономической устойчивости этого пути. А глобальное потепление угрожает превратить наши усилия по развитию в «замки из песка при отливе».

Можно обнаружить множество контр-тенденций там, где миллионы самых обездоленных на всех континентах сталкиваются с большей, чем когда-либо, угрозой, поскольку местный суверенитет, многообразие и экосистемы исчезают под воздействием множества факторов изменений, которые этим людям увидеть нелегко и которые, по-видимому, недостижимы для их влияния. Общественные движения всех видов – экономические, социальные, культурные, политические и религиозные – развились именно из этих условий и прорастают в оппозиции, с определенным оптимизмом, но переменным успехом, причем многие из них сталкиваются с кооптацией или подавлением. Есть некоторые движения, на Севере и на Юге, которые следуют нетерпимым фундаменталистским и сектантским взглядам, что способствует не урегулированию, а углублению кризисов.

Таким образом, одновременно с тем, что мир глобализуется и гомогенизируется в самых разных аспектах, он поляризуется, реагируя на эти явления. Самые обездоленные и безмолвные жители Юга продолжают платить за это самую высокую цену.

Бедность сейчас воспринимается как достаточно серьезная угроза для привлечения внимания богатых и могущественных. Развитие становится глобальным Проектом. Цели развития тысячелетия (ЦРТ) и планы по их достижению занимают центральное место в глобальных и национальных инициативах по развитию. Появляется особая роль гражданского общества:

«Признано, что организации гражданского общества (ОГО) имеют доступ к тем аспектам общества, которые определяются как «цели изменений», и знание этих аспектов. Тем не менее, во властной динамике мира ОГО рассматриваются не как движущие силы изменений, а как потенциальные исполнители решений, программ и практик, разработанных и продвигаемых теми, кто стоит в центре. Уже есть ряд устоявшихся механизмов (некоторые из них едва различимы, а некоторые откровенно грубые), направленных на то, чтобы руководить неправительственными и общинными

организациями и контролировать их с целью принуждения их к выполнению не их собственных, а других программ».¹

Взаимоотношения между правительствами, донорами, НПО, ОО, растущими легионами внештатных консультантов по международному развитию, частными компаниями и даже некоторыми общественными движениями все в большей мере формируются под влиянием этой тенденции – Проекты выставляются на тендер, людям платят как поставщикам услуг для достижения результатов, определенных централизованно. Финансирование развития быстро становится рынком, которым управляют тендерные процессы и разговоры о бизнесе.

«Сектор развития» НПО и ОО, которые изо всех сил стремятся стать деловыми, вновь подвергается давлению на предмет демонстрации результатов и оправдания своего существования, чтобы конкурировать на этом новом рынке. Все меньше и меньше средств выделяют им политики, которые ищут более убедительные способы вложения денег в развитие, которые могут быстро и легко продемонстрировать «ощутимый эффект».

Посмотрите на частный сектор, субъекты которого первоначально были поставщиками товаров и услуг для организаций по развитию, а сейчас выигрывают все больше и больше тендеров как основные поставщики услуг. Рынок Проектов по развитию никогда не был так четко виден, как сегодня.

Эта проектизация работы по развитию имеет более глубокое следствие. Краткосрочные Проекты фактически заменяют авторитетные организации временными, которые можно открывать и закрывать, словно водопроводный кран. Организации, ставшие движущей силой Проектов, живут под такой же угрозой превращения в такие же краны. Проекты стали временной работой в этом секторе, причем с очевидно низким риском. Они контрастируют с местными организациями, ведомыми собственными потребностями, которые могут быть гибкими и способны учиться, адаптироваться, совершенствоваться и достигать устойчивости.

Пришла пора подотчетности. Проекты это обещают. Но почти каждая организация или проект, которые я посетил за последние несколько лет, страдают от проблем мониторинга и оценки, с беспокойством разыскивая методологии измерения результатов и отчетности о них, чтобы удовлетворить доноров. Среди объявлений о вакансиях изобилуют объявления для специалистов по мониторингу и оценке, так как доноры стремятся и далее возлагать эту функцию на экспертов, лишая организации богатых процессов обучения, которым должны содействовать мониторинг и оценка.

Сами доноры сталкиваются с аналогичным давлением в плане отчетности перед своими вышестоящими донорами, которые, в свою очередь, должны отчетываться перед своими политическим хозяевами (а они, предположительно, подотчетны перед своим электоратом), которые по

¹ Неопубликованные мысли Джеймса Тейлора, 2007 г.

уважительным или неуважительным причинам задают с каждым годом все более жесткие вопросы и устанавливают все более высокие стандарты. В эпоху, где «разговоры» предполагают все более широкое участие, становятся все более восходящими или горизонтальными, имеет место, как это ни парадоксально, усиление давления в сторону восходящей, вертикальной подотчетности перед промышленно развитыми странами.

Но мы, как практики, доноры и вышестоящие доноры, могли бы спросить себя честнее: не заключается ли настоящая причина того, что мы изо всех сил стараемся измерять воздействия и отчитываться о них, в том, что мы, как сектор, просто не достигаем тех результатов, которые мы обещали друг другу, когда подписывали контракты на Проекты? Методологии мониторинга и оценки, построенные на принципе подотчетности, а не на честном изучении практического опыта, не принесут нам меры и величины, которые мы хотим получить. Иными словами, проблема заключается в не эффективном измерении и отчетности, а в эффективной практике как таковой, которую направляет логика Проектов.

По иронии судьбы, именно те подходы к Проектам, которые по настоящую доноров должны использоваться при планировании, мониторинге и оценке практики и воздействий, как то анализ логико-структурной матрицы и его собратья, незаметно ввели некую негласную теорию социальных изменений, которая часто обманчива и обречена на провал. Эта теория изменений вкратце описана и критически оценена ниже.

2. Существующая традиционная теория социальных изменений

«Для человека, чей единственный инструмент – молоток, все, с чем он сталкивается, похоже на гвоздь».

Абрахам Маслоу

«Проект развития» безоговорочно является наиболее влиятельным движителем сознательных социальных изменений, широко используемым донорами, НПО и правительствами всего мира. Проекты стали почти неоспоримой договорной и управленческой базой для практики социального развития. Наиболее известный формат для Проектов – Анализ логико-структурной матрицы (Logframe), у которого есть некоторые аналоги среди таких методов, как ZOPP, Управление проектным циклом (УПЦ) и другие деловые инструменты для управленческой практики, в частности, для планирования, мониторинга, оценки и отчетности (ПМОО).

На организованном Европейским Союзом учебном семинаре по логико-структурным матрицам в середине 1990-х годов я узнал, что метод Logframe уходит корнями в Министерство обороны США, где его создали в 1945 году специально для содействия управлению проведенной в том же году Берлинской воздушно-десантной операцией, которая по всем меркам была гигантским Проектом по оказанию помощи. Как средство военного планирования, в 1950-х годах этот метод мигрировал в сферу государственного управления и бизнеса и в конечном итоге в 1970-х годах был подобран и модернизирован в его нынешнюю форму Агентством международного развития США (АМР США), после чего в 1980-х годах немецкие доноры перенесли его под названием ZOPP в Европу, откуда он широко распространился по всему сектору развития в международные НПО и далее в правительства и местные НПО стран Юга. В ЮАР он был внедрен рядом доноров в 1990-х годах на волне учебных семинаров, которые продолжаются до настоящего времени. Несмотря на резкую критику со стороны широкого круга местных практиков, этот метод и его сородичи выжили и остаются преобладающими основами для ПМОО в секторе развития.

Созданные для того, чтобы помочь контролировать поток ресурсов, эти методы по умолчанию стали содействовать контролю почти над всеми аспектами практики развития по всей планете, подчиняя все общественные процессы логистике управления ресурсами, привнося принятую по умолчанию парадигму практики, тесно согласованную с традиционным деловым мышлением.

Как таковые, подходы Проектов к изменениям привносят собственную внутреннюю или подразумеваемую теорию социальных изменений в сектор развития, построенную на ориентации простого причинно-следственного

мышления. Это выглядит приблизительно так: в ситуации, которая нуждается в изменении, мы можем собрать достаточно данных об общине и ее проблемах, проанализировать их и обнаружить сопутствующий набор родственных проблем и их причин, решить, какие проблемы наиболее важны, переопределить их как потребности, выработать пакет решений и целей или результатов, спланировать ряд логически связанных мероприятий по удовлетворению этих потребностей и достижению желаемых будущих результатов, определенных наперед, включить затраты на эти мероприятия в убедительный бюджет, привлечь финансирование, после чего осуществить мероприятия, контролируя ход из выполнения для поддержания их реализации, достичь – будем надеяться – запланированных результатов и конце концов оценить Проект на предмет подотчетности, воздействия, а иногда даже и обучения.

Как подразумеваемая теория изменений и, следовательно, как подход к изменениям, эта теория бессознательно предполагает, что:

- сами проектные вмешательства создают стимул для изменений и процессов, имеющих значение, и являются факторами, которые реально могут обеспечить развитие. (Существующие, местные процессы социальных изменений, обычно невидимые для традиционного анализа, редко признаются и фактически сводятся к незначительности – за исключением случаев, где возникшее в результате активное или пассивное сопротивление изменениям нельзя игнорировать);
- проблемы (как потребности, которые необходимо удовлетворять) различимы или видимы для практика заранее, исходя из причинно-следственного анализа. Решения основных проанализированных проблем можно представить как заранее определенные результаты. (Широко используются логические деревья проблем, несмотря на то, что они не способны учитывать контуры обратной связи и другие сложные системные проблемы);
- процессы участия в фазе планирования могут привлечь все заинтересованные стороны, прокладывая дорогу к сопричастности и устойчивости. (Это было бы прекрасно, но люди редко так сговорчивы!);
- непредсказуемые факторы, как исходящие извне, так и из самого Проекта, или даже эффекты домино, вызываемые самой проектной работой, в худшем случае являются неудобствами, с которыми приходится иметь дело по пути;
- желаемые итоги, воздействия или результаты, иногда прогнозируемые на несколько лет вперед, можно облечь в форму подробных планов действий и бюджетов и стремиться к их достижению с помощью логичных и линейных усилий. Иными словами, если планирование проводится достаточно хорошо, то Проект должен достичь успеха.

Бывают ситуации, где некоторые из этих предположений все же оправдываются, поэтому Проекты в некоторых случаях могут оказаться именно тем, что нужно, - молотком, необходимым, чтобы забить гвоздь. Условия, благоприятные для Проектов, более подробно описаны в следующем разделе.

Чаще, однако, бывает так, особенно в ситуациях, где существует более значительная потребность в помощи в целях развития, что условия не позволяют осуществиться этим предположениям. Использование Проектов там, где условия для них неблагоприятны, может оказать сильнейшее отрицательное воздействие на развитие, стать разрушительным для людей и их взаимосвязей, привести к реальной неудаче и повороту назад, характеризуемому не кризисом, а скорее поражением.

Неправильно применяемые Проекты могут также подорвать практику и взаимосвязи вверх и вниз по цепочке оказания помощи. Неопытные практики, как правило, винят в таких неудачах себя и отсутствие возможностей для реализации Проектов и стараются больше учиться управлению проектами, тогда как более опытные практики следуют в работе своими, более целесообразными путями, однако стараются удовлетворять доноров, веря, что они работают с чувством долга по согласованной логико-структурной матрице Проекта.

Некоторые практики даже говорят, что логико-структурные матрицы – полезное средство для обмана доноров. В конце концов, однако, дурачат всех, и в результате все упускают важнейшие возможности для честной работы, изучения реалий и более глубокого продумывания возможностей. Многие практики, включая доноров, все же признают ограничения логико-структурных матриц и других ориентированных на проекты подходов, но при очевидном отсутствии жизнеспособных альтернатив называют их «необходимым злом».²

Возможно, многие «северные» доноры имели достаточно успешный опыт применения проектных подходов в своих странах, где существуют более благоприятные для них условия, позволяя им чувствовать уверенность в том, что их метод – универсальный. Тем не менее, я встречал в этих развитых странах местных практиков, которые тоже сталкиваются с проблемами в проектных подходах в более сложных и обычно обездоленных районах, где они работают.

Многие доноры настаивают на проектных подходах, потому что им не известны альтернативы и, вероятно, некоторые не знают о той силе, с которой Проекты навязывают узкую концепцию изменений в ситуациях, где они не применимы. В результате менее обширного анализа можно было бы задаться вопросом, не считают ли некоторые доноры и практики, что Проекты – идеальные инструменты контроля для навязывания их собственных взглядов на изменения обществам менее развитых стран.

Сейчас, однако, накоплен достаточный опыт в секторе развития – и, будем надеяться, достаточная честность – чтобы бросить другой взгляд, более глубокий, на сами процессы изменений и на то, чего они требуют от практики, а также на то, как мы ведем свою работу и управляем ею. Есть жизнеспособные

² Интернет-поиск в Google по словам logframe («логико-структурная матрица») и necessary evil («неизбежное зло») дает удивительное количество ссылок.

альтернативы, хотя они могут требовать дополнительного продумывания и, возможно, еще не являются инструментами и базами, с которыми уже можно легко работать. Развитие и социальные изменения – очень сложные процессы, и нам следует избегать поиска чересчур простого набора инструментов для противодействия трудностям.

В изложенной в этой работе теории предлагаются три очевидно разных вида изменений, которые лежат в основе большинства общественных процессов развития, а именно *развивающиеся изменения, трансформационные изменения и прогнозируемые изменения.*

Глубокое понимание уже существующих процессов изменений и уважение к их существованию могут помочь нам реагировать на реальность и работать с более глубоким чувством реальности, а не с ее мелко воспринимаемым комплексом проблем и потребностей. Сталкиваясь с этой необходимостью более глубокого изучения того, с чем мы работаем, мы сможем выработать более успешную и измеримую практику и воздействия, чему способствуют основы, позволяющие нам более умело управлять своей практикой и отношениями, в том числе процессами и системами планирования, мониторинга, изучения, оценки, переосмысления и отчетности о практических результатах.

Но где же дебаты и дискуссии о том, как в действительности происходят изменения, где исследования и мышление? Я спрашивал многих практиков и доноров в области развития как с Севера, так и с Юга об их мышлении и теориях социальных изменений, и подавляющее большинство их серьезно задумалось над этим вопросом впервые!

Местные практики, чей опыт должен давать богатую пищу для теоретических размышлений о том, как происходят изменения, редко задумываются над тем, что они делают, по сути, позволяя взглядам доноров, их безоговорочным теориям изменений и подходам к изменениям доминировать в своей практике. Многие доноры даже не знают, что обладают такой силой, и многие не захотели бы ею воспользоваться, знай они, какие разрушительные последствия часто вызывает их упорная приверженность проектным подходам. Вместо того, чтобы навязывать собственные безоговорочные теории и подходы странам Юга, не следует ли донорам финансировать мышление и теоретические изыскания самих практиков, их собственные обоснованные процессы обучения, раз уж они финансируют работу, которую делают практики?

3. Теория социальных изменений

В некоторых компонентах представленной здесь теории заимствованы элементы других теорий изменений. Как и традиционная теория, изложенная выше, эти теории часто предполагают, что изменения имеют особый характер, связанный с их теорией. Я стараюсь здесь признать ценность этих различных теорий, в том числе традиционной, но стремлюсь свести их воедино в нечто более целостное, признающее многообразие социальных изменений.

Эта теория была также развита из практики и проверена на практике, учитывая многолетний опыт работы в многочисленных полевых исследованиях и учебных процессах.

Сформулированные здесь три типа изменений – это не *предписания* социальных изменений, а скорее *описания* различных видов социальных изменений, которые уже существуют и по сути являются частью развивающегося состояния социального существа. Если их использовать для точного прочтения характера изменений социального существа, то они продемонстрируют определенные подходы к работе с изменениями, которые с большей вероятностью будут успешно реагировать на появляющиеся реалии на местах. Первая задача, однако, должна заключаться в том, чтобы понять, что именно уже есть, прежде чем что-то делать в ответ.

3.1. Развивающиеся изменения – «Мы прокладываем путь, идя по нему»³

«Мы не растем абсолютно, хронологически. Мы растем иногда в одном измерении, а не в другом; неравномерно. Мы растем частично. Мы относительны. Мы зрелы в одной сфере, и как дети – другой. Прошлое, настоящее и будущее смешиваются и тянут нас назад, вперед или удерживают нас в настоящем. Мы состоим из слоев, клеток, созвездий».

Анаис Нин

Развивающиеся изменения описывают повседневное развертывание жизни, адаптивные и неравномерные процессы неосознанного и осознанного обучения на опыте и изменения, являющиеся результатом этого. Это касается индивидуумов, семей, общин, организаций и обществ, приспособляющихся к сдвигам в реалиях, пытаясь улучшить и усовершенствовать то, что они знают и делают, основываясь на том, что уже есть, шаг за шагом, неуверенно, но все равно участь и адаптируясь, хорошо или плохо.

³ Африканская пословица.

Это, вероятно, самая распространенная и стойкая форма изменений, существующих в любой живой системе. Об этом виде изменений написаны целые книги по разным предметам – сложным системам, теории и происхождению хаоса – в которых описано, как незначительные накапливающиеся изменения с самого начала могут едва заметно влиять друг на друга и со временем трансформироваться в значительные системные тенденции и изменения; как очевидно хаотическими системами управляют более глубокие, сложные социальные принципы, которые не поддаются легкому пониманию или манипулированию, которые расстраивают самые лучшие планы, где пути причины и следствия размыты, неуловимы в водоворотах порочных и добродетельных кругов. Развивающиеся изменения парадоксальны там, где восприятия, ощущения и намерения так же сильны, как и факты, которых они касаются.

Процессы развивающихся изменений принимают две формы:

Менее осознанное развивающееся изменение



Развивающиеся изменения этого вида происходят, как правило, там, где есть несформированные и неясные индивидуальности, отношения, структуры или лидерства, в меняющихся и неопределенных средах, внутренне и внешне, без очевидных кризисов и торможений, неблагоприятных для Проектов осознанного развития. Будучи менее осознанными, такие изменения могут быть менее предсказуемыми, более хаотичными и случайными, нежели более осознанные развивающиеся изменения.

Более осознанное развивающееся изменение



Условия для более осознанных развивающихся изменений складываются там, где индивидуальности, отношения, структуры и лидерство более сформированы, а среда относительно стабильна и менее противоречива. Условия для развивающихся изменений также могут возникнуть после

урегулирования кризиса (трансформационные изменения) или после периода прогнозируемых изменений (см. ниже). Условия или даже необходимость развивающихся изменений, а не более организованных прогнозируемых изменений, могут вытекать из ряда факторов – возможно, из усталости от изменений после периода трансформационных или прогнозируемых изменений, возможно, для закрепления достигнутого или потребности более стабильного, поэтапного роста.

Менее осознанные развивающиеся изменения, типично хаотичные и продолжающие формироваться, в силу чего их труднее всего постичь, требуют понимания колоссального уважения и проницательности. Действительно, сам акт попадания в менее осознанную развивающуюся ситуацию и наблюдения может создать центр тяжести – который система еще не выработала для себя – который смещает характер общины. Исследователей и практиков, обращающихся к общине с целью наблюдения или проведения опроса, часто удивляют и пугают ожидания, которые создает их присутствие, ожидания, которые можно отнести на счет лидерства в общине (еще не сформированного или не признанного).

Понять более осознанные развивающиеся ситуации по определению должно быть легче, ибо социальное существо привносит в отношения с практиком свое, более согласованное понимание самого себя.

В любом случае развивающиеся ситуации требуют рабочих отношений со сторонними практиками, которые можно охарактеризовать как *сопутствующее изучение*. Этот вопрос раскрывается как ориентир для практики в разделе 7 данной работы.

3.2. Трансформационные изменения – через кризис и потерю знаний

«Истина состоит в том, что наши самые прекрасные мгновения, скорее всего, случаются, когда мы чувствуем себя глубоко несчастными, неудовлетворенными, стесненными. Ведь только в такие моменты мы, движимые своим дискомфортом, можем выйти из рутины и начать поиски других путей или более правильных ответов».

М. Скотт Пек

На некотором этапе развития все социальных существ, как правило, развивается кризис или торможение. Это может быть продуктом естественного процесса внутреннего развития, как, например, кризис подросткового возраста, когда сложное взаимодействие гормонов и пробуждения в жестких реалиях взросления трансформируется во всевозможные физические, эмоциональные и поведенческие «прыщи». Другой пример – первопроходческая организация, вырастающая из пределов своей неформальной структуры и отношений.

Кризисы могут быть продуктом вступления социальных существ в плотные или противоречивые отношения с их миром, стимулируемые сдвигами во внешних политических, экономических, культурных или экологических контекстах. Например, сельскохозяйственные общины в Каприви (Северная Намибия) в конце 1990-х годов были опустошены снижением торговых барьеров, согласованном в Южноафриканском обществе развития (SADEC), теряя свои традиционные рынки перед наплывом дешевой кукурузы, ввозимой через замбийскую границу. Другой пример – учителя тысяч южноафриканских школ, которые в конце 1990-х годов столкнулись с кризисами дисциплины, когда законом были внезапно запрещены телесные наказания.

Кризис или торможение готовит почву для трансформационных изменений. В отличие от развивающихся изменений, которые характеризуются как процесс обучения, трансформационные изменения касаются скорее потери знаний, или освобождения социального существа от тех отношений и индивидуальных особенностей, внутренних и внешних, которые лежат в основе кризиса и сдерживают решимость и дальнейшее здоровое развитие.



Кризис или торможение может принимать множество форм и выражений с глубокой и сложной историей и динамикой. Они могут быть «горячими» поверхностными проявлениями видимого конфликта или «холодными» скрытыми тормозами, которые невозможно увидеть или обсудить.

Если кризисами не заниматься, то они со временем неосознанно все же урегулируются – трагически, счастливо или где-то посередине. Можно, однако, урегулировать их более осознанно и с большим упреждением с помощью четко управляемых и организованных процессов трансформационных изменений.

Для практиков понимание существующих процессов трансформационных изменений или условий изменений требует изучения отношений и динамики, которые по своей природе опровергаются, отрицаются или скрываются и сопротивляются легкому пониманию. Это понимание может потребовать времени, усилий, терпения и открытости к внезапным сдвигам в точках зрения по мере того, как один за другим снимаются слои ситуации и ее истории. Реальные потребности в изменениях очень редко проявляются заранее. Когда их выявляют, они могут спровоцировать реальное сопротивление изменениям и потребовать обнаружения глубоко скрытых особенностей их идентичности, как коллективной, так и индивидуальной.

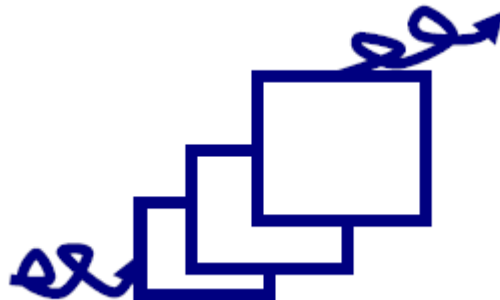
Мы можем охарактеризовать реальную работу с трансформационными изменениями как содействующую потере знаний. Этот вопрос также раскрывается как ориентир для практики в разделе 7 данной работы.

3.3. Прогнозируемые изменения – работаем по плану

«Без усилий воображения, или мечтания, мы теряем возбуждение от возможностей. Мечтание, в конце концов, - форма планирования».

Глория Стейнем

Человеческие существа могут выявлять и решать проблемы и представлять себе разные возможности, думать о себе и своей текущей ситуации в разрезе желательного будущего, будучи способными прогнозировать возможные видения или результаты и формулировать осознанные планы по осуществлению изменений с целью достижения этих результатов.



Как человеческие существа (в секторе развития или за его пределами), мы следуем прогнозируемым подходам к собственному развитию, индивидуально или коллективно планируя и осуществляя проекты разного масштаба – от

малых до крупных. Прогнозируемые подходы достигают успеха посредством реализации проектов, как правило, там, где проблемы, потребности и возможности больше видимы, в относительно стабильных условиях и при относительно устойчивых отношениях, которые не подвержены кризису или торможению. Там, где внутренние и внешние среды системы, особенно взаимосвязи, согласованы, стабильны и достаточно предсказуемы и где непредсказуемые итоги не угрожают желательным результатам, возникают условия для прогнозируемых изменений и становятся возможными четко спланированные проекты.

Два направления, где доминируют прогнозируемые изменения:

- Одно характеризуется проблемно-ориентированным подходом, который предполагает выявление проблем и поиск решения. Определяется сломанный кран, и проводится его ремонт. Проблемно-ориентированный подход работает логически с планами от настоящего до будущего.
- Другое направление характеризуется творческим подходом людей, представляющих или видящих желаемые результаты, не как непосредственное решение, а как новую ситуацию, в которой старые проблемы имеют меньшее значение или вообще не важны – скачок воображения в будущее. Вместо непосредственного ремонта сломанного крана можно создать или найти новый источник воды, что сделает сломанный кран не относящейся к делу проблемой. Творческие прогнозируемые изменения начинаются в будущем и планируются обратно в настоящее, создавая «ступеньки» к требуемым результатам. Эти «ступеньки» могут быть как жестко спланированными, так и свободно описанными, в зависимости от того, как люди определяют свой путь, руководствуясь и мотивируясь видением, которое они создали.

Из трех типов и условий изменений прогнозируемые изменения, возможно, легче всего постигаются практиками, да и самими общинами.

Мы можем охарактеризовать реальную работу с прогнозируемыми изменениями как поддерживающее планирование и осуществление. Этот вопрос также раскрывается как ориентир для практики в разделе 7 данной работы.

3.4. Взаимосвязь трех типов изменений

Никакая развивающаяся ситуация не содержит исключительный набор условий изменений или один конкретный вид внутреннего процесса изменений – конфигурации всегда сложные. При этом, однако, определенные условия все же преобладают и, можно сказать, поддерживают или даже форсируют один вид

изменений или стимулируют другой, чтобы удержать центр тяжести процессов развития.

Следует заметить, однако, что тот или иной вид изменений или условий изменений может сосуществовать и сосуществует с преобладающими процессами изменений и является их составляющей. Так, например, конкретную развивающуюся ситуацию можно охарактеризовать как протекающую в преобладающем процессе развивающихся изменений, однако в ее частях могут быть меньшие подпроцессы трансформационных или прогнозируемых изменений.

Хотя конкретный вид изменений может доминировать, это все равно будет зависеть от условий и характера других сил изменений. Например, относительно стабильная община может чувствовать себя достаточно единой и уверенной для выполнения Проекта по развитию, но неуверенной в отношениях с местной властью. При такой неопределенности может иметь смысл продвигать Проект изменений осторожно, с чувством постепенности или же рассмотреть возможность реализации последовательности меньших Проектов, а не грандиозного Проекта изменений, пока отношения с местной властью не стабилизируются. Эта же община может обнаружить, что в ходе работы по Проекту проявляются некие невидимые кризисы, поэтому придется сделать паузу, чтобы разрешить их как трансформационные изменения.

И, конечно, одна преобладающая форма изменений прокладывает путь другой, которая последует за ней, как нам напоминает Гераклит: «...все едино. И все приходит в свое время».

Для практика это значит, что простого толкования процессов изменений нет и что ему или ей нужно будет отслеживать движение изменений – то есть решать проблему толкования ситуации и соответствующего корректирования практики.

4. Ведущие идеи, ценности и цели

Представленная здесь теория связана с рядом ведущих идей, ценностей и целей, главные из которых описаны ниже.

Цели в данном контексте представляют собой менее видимые и более долгосрочные задачи и намерения, общие для большинства подходов к развитию – как, например, хорошее лидерство, доверительные отношения, самоидентичность, вертикальная автономия и т.д. – для реализации которых необходимо работать как для условий устойчивости более видимых результатов практической деятельности в сфере развития.

Ведущие идеи и ценности, представленные ниже, по-разному выражают многие из этих более глубоких целей.

4.1. Ведущие идеи и цели

Развитие есть естественный, врожденный, неосозаемый и сложный процесс

В каком бы состоянии мы не находили людей, они всегда развиваются. Они могут развиваться благотворно или неблаготворно, так, как они хотят и даже в направлении, которое осознают; в некоторых местах они могут натолкнуться на точку торможения, но они стали развиваться задолго до того, как специалисты по развитию появились на свет, и продолжают развиваться после того, как эти специалисты уйдут. Мы не можем предоставить развитие – оно уже происходит как естественный процесс, который нам нужно постичь, уважать и с которым нам нужно работать. То, что воля и способность к развитию могут тормозиться, наполовину скрываться или ограничиваться, указывают на первоочередную цель, с которой мы имеем дело как практики: *помочь людям более осознанно освободиться от препятствий для их собственного развития, принять на себя бóльшую и добровольную ответственность за течение их собственной жизни.*

Процессы развития сложны и в большой степени подвержены влиянию неосозаемых сил, таких как традиции, культура и живые парадоксы человеческого бытия, проявлений чувств, часто смешанных и противоречивых, мотивации нашими более глубокими намерениями, часто скрытыми и непозволительными.

Не все кризисы – неудачи

В мире, который одержим вертикальной подотчетностью, мы легко судим и навешиваем ярлыки на ситуации, которые представляются критическими по причине нарушения нормального функционирования, кажутся неудачами,

которые нужно устранить, как проблемы, которые нуждаются в решении. В некоторых ситуациях это может быть верно, но практиков должны особенно интересовать кризисы развития, которые развиваются неосознанно и довольно естественно, часто по мере того, как общественная система вырастает за рамки отношений и возможностей, которые поддерживают ее целостность. Индивидуальные кризисы подросткового или среднего возраста нельзя назвать неудачами, если речь не идет о неспособности адаптироваться к внутренним и внешним изменениям, с которыми они сталкиваются со временем.

Возьмем первопроходческую организацию, которая увеличивается в размерах и сложности и перерастает способность ее членов лидировать и управлять, как они обычно делают, руководствуясь инстинктами, часто весьма неформально и интуитивно. Неизбежный и типичный кризис такой организации часто проявляется в разрыве связей, нарушении легитимности лидерства, отсутствии приверженности и сигнализирует о необходимости и возможности переосмысления ее характера, идентичности, структуры и расстановки сил, функционирования и культуры, которое в случае успеха может проложить путь к возрождению надежд, к новой фазе роста и развития. Трансформация требует созревания и проявления кризиса и рождается из этого процесса.

Простое причинно-следственное мышление обманчиво

«В физическом мире одно событие может непосредственно вызвать другое. Например, землетрясение может вызвать цунами. Но в человеческом мире... вопрос состоит не в том, существуют ли причины и следствия в некоем «реальном мире», а в том, поступают ли люди так, словно эти причины и следствия существуют. В этом смысле причины не предшествуют следствиям, а следуют за ними: после того, как замечают следствие, ищут причину».

Деннис Лист

Испытываемые или воспринимаемые проблемы являются стимулом к изменениям и создают видимость логической причины и следствия. Для традиционных «агентов изменений» считается, что в основе ситуации потребности лежат проблемы, причины которых можно установить, ответственность за которые можно возложить и из которых можно вывести решение. Такое причинно-следственное мышление, которое работает с миром физических объектов, попросту не подходит для мира социальных объектов, который характеризуется сложностью, неоднозначностью и парадоксальностью, которые можно постичь лишь частично, а большая часть остается непознаваемой. Это дает основания полагать, что при работе с социальными изменениями нам, возможно, нужно будет составлять планы исходя из того предположения, что у нас никогда не будет полной картины или хотя бы чего-нибудь очень близкого к ней, что любому плану присущи недостатки и что только посредством изучения более широкого опыта со временем истина, возможно, начнет проявляться более эффективно. Что эта смиренная мысль значит для планирования и заключения контрактов? Как мы можем управлять отношениями, основываясь на такой неопределенности? Мы

могли бы пожелать, чтобы такой сложности и неопределенности не было, но нам приходится действовать в тех условиях, которые есть!

Учиться на опыте – вот основа свободы и независимости

С колониальных времен и поныне социальное научение характеризуется подавлением инстинктивных горизонтальных и генерационных режимов знания. На их место пришло вертикальное знание, чрезмерная зависимость от профессиональных специалистов, таких как учителя, врачи, юристы, ученые и политики. Инстинктивные знания стали скрытыми или утратились, и местный опыт стал неважным.

Это верно, в частности, для обнищавших и маргинализованных групп – действительно, эта зависимость от знаний и возможностей других, стоящих выше в социальной иерархии, стала основным инструментом обнищания и маргинализации.

Стержнем нашего намерения и цели должно стать оказание содействия людям в постановке собственных вопросов, в развитии их собственных теорий исходя из собственного опыта и опыта друг друга, в процессах горизонтального обучения. Без этой независимости обучения и мышления любая концепция инстинктивного самоуправления или здоровой социальной взаимозависимости, не говоря уже об подлинной свободе, невозможна.

Власть живет и трансформируется в отношения

Мы живем, учимся и развиваемся в рамках трех действующих по-разному видов или уровней отношений: отношений с самими собой, межличностных отношений с людьми, которых мы знаем, и внешних отношений с остальным миром, людьми, с которыми мы непосредственно не общаемся, но которые влияют на нашу жизнь и на чью жизнь можем влиять мы.

Именно в рамках каждого или всех трех этих уровней отношений люди свободны или несвободны. Если у нас есть неуверенность в себе или ненависть к себе (а это бывает нередко), мы можем затормозиться или стать несвободными. Застойные, оскорбительные отношения с партнером могут быть таким же большим препятствием к развитию, как и отсутствие социальных возможностей или политические притеснения. Такие виды «несвободы» на трех уровнях отношений взаимно усиливают друг друга и сводятся к рецепту укоренившейся маргинализации – ключевой арены вмешательств с целью развития.

Эти три уровня охватывают внутренний и внешний опыт людей, поэтому именно на этих уровнях отношений мы находим работу по оказанию помощи людям в освобождении самих себя. Власть содержится в отношениях, будь то борьба, которую мы ведем с самими собой для утверждения своей внутренней силы, власть, которой мы обладаем над другими или которой мы обладаем с другими, или власть, которую государство имеет над своими гражданами – без

отношений власть мало что значит, она не имеет силы, не важно, хорошо это или плохо. Если мы хотим изменить власть, мы должны изменить отношения.

4.2. Ценности и цели

Ценности выражают человеческие качества, которые должны лежать в основе человеческих процессов и придавать глубину нашим целям. Их много, но выделяются три:

- *Взаимность* – это соблюдаемый принцип жизни, который признает социальную и экологическую взаимозависимость многообразных живых существ. Взаимность указывает на цель соединения людей и живых систем, которые они создают и населяют, с самими собой и друг с другом. *Взаимность с равенством* предполагает больше горизонтальных взаимозависимостей с вертикальной независимостью или автономией (как местное самоуправление).

Для практиков *взаимность* стимулирует ценность и качество уважения и солидарности, которые уводят их от специалистов по развитию на благотворительной основе к людям, которые связывают собственную жизнь и судьбу как человеческие существа с теми, с кем они работают.

- *Свобода*, уравниваемая взаимностью, - одно из сильнейших желаний, характерных для человеческого бытия, и, как таковое, является как условием здорового изменения, так и целью. Это – ценность, которая должна быть фундаментом и многообразия, и творческого подхода в основе изменений с целью развития.
- *Равенство* – еще одно качество, которое, признавая многообразие, утверждает, что ни одно человеческое существо не имеет большей или меньшей ценности, чем остальные. *Равенство* квалифицирует свободу: моя свобода не может обеспечиваться за счет твоей свободы.

5. Проблемы постижения изменений

В попытках познать меняющиеся процессы жизнедеятельности людей необходимо использовать все способности и высочайшую чувствительность. Выделяются следующие факторы и способности:

1. Когда мы наблюдаем за людьми, в реальности мы наблюдаем людей, за которыми наблюдают, и которые сами, вероятно, наблюдают за наблюдателями – мы по сути смотрим в зеркала сквозь зеркала. Хотя «объективное» наблюдение за общественными процессами – некий миф, наблюдение отнюдь не бесполезно. Чем больше доверяют наблюдателю, тем меньше зеркал. Но мы можем подходить к этому вопросу как помощники, содействуя людям в наблюдении за самими собой, в осознании того, кто они и кем они становятся.
2. Способность практиков развивать доверительные отношения имеет первостепенное значение для успешной практики постижения изменений. Это позволяет людям относиться к практикам с доверием, позволяя им видеть и слышать то, что иначе было бы скрыто. К сожалению, построение отношений, как правило, рассматривается многими практиками, особенно теми, на кого давит необходимость дать результаты, как быстрое вступление и подготовительная работа к «реальной работе» по выполнению Проектов, а не как крайне необходимая основа, горнило для изменений.
3. Способность работать с биографией и историей – сильная альтернатива упрощенческому анализу причин и следствий. Мастерство здесь заключается в установлении истинных историй или биографий социального существа, его драмы, направления и движения. Это ключ к постижению и работе с реальностью, к знанию как коренных причин ситуации, присущих ей процессов изменений и условий изменений, так и, следовательно, ее потенциала для изменений – и для практика, и для самих людей
В истории содержится целостное повествование, где опыт – жизнь – отражен без искажений, должен рассматриваться как таковой и исходя из которого можно сформировать и трансформировать обоснованную сознательность. Без чувства истории понимание становится фрагментарным, несвязанным, необоснованным и обманчивым. Истории помогают людям обнаружить свои знания, подтвердить свой опыт и мудрость, увидеть ресурсы и находчивость, которая у них есть, но которую они, возможно, не замечали. В работе по развитию истории и их роль в повествовании о прошлом и настоящем и о создании ведущих образом будущего могут стать мощными процессами для осознания и трансформации общин.
4. Инструменты аналитиков, используемые для научного сбора, анализа и интерпретации количественных и качественных данных, хорошо известны и всегда полезны, кроме случаев, когда они попадают в ловушку упрощенческих толкований причин и следствий.
5. Приемы артистов, использование интуиции, метафоры и образа, позволяют не просто видеть, но и видеть внутри, то есть понимать невидимый характер отношений, культуры, идентичности и т.д.

6. Последствия для практики развития

6.1. Практика развивающихся изменений – сопутствующее изучение

«Деревня – словно корзина, которую разломали, а обломки разбросали. Обломки лежат, но не все их видят. То, что сломали, можно сплести заново, медленно и постепенно, но сделать это могут только те, у кого будет время находиться рядом с жителями деревни и построить отношения доверия с ними. Я знаю наверняка, что этого можно достичь, пусть даже это придется делать медленно и тщательно. В конце концов, жители деревни сами плетут корзины, поэтому они продвигают решение этой задачи все дальше и дальше вперед. Корзина будет лучше, чем раньше, но сначала она должна быть похожей на предыдущую».⁴

Обучение на действиях как основной процесс

Там, где есть условия для менее осознанных развивающихся изменений, задача практики развития – работать медленно и тщательно, помогая людям делать осознанными свои отношения, истории, последствия своего выбора, своих действий или бездействия, а также будущие возможности. Это процесс оказания людям помощи в понимании их идентичности (возможно, развивающейся), в расширении и углублении их знания самих себя, их уверенности в себе, достоинства и отношений.

К работе такого типа можно подходить множеством способов. Успешные практики, работающие с развивающимися подходами, очень часто помогают людям понять их опыт, прошлый и настоящий, включая их истории или биографии. Такие процессы поощряют людей к проявлению и оценке своих скрытых знаний и ресурсов, при этом помогая им развивать эти знания и ресурсы, учиться дальше, шаг за шагом.

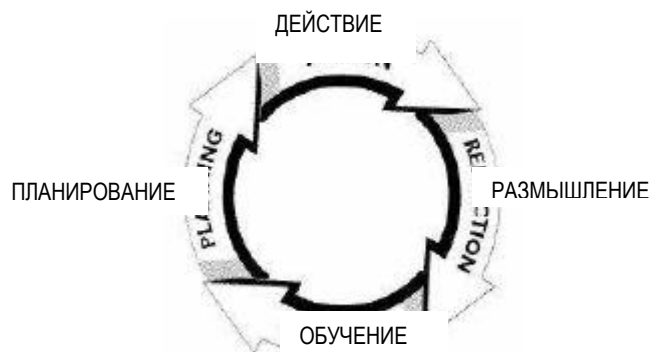
Условия для более осознанных развивающихся изменений создаются большей частью легко, и с ними можно продуктивно работать там, где внутренние и внешние отношения сформированы и довольно устойчивы, где вопросы лидерства и власти большей частью решены или не носят разрушительный характер. Это вполне может иметь место после периодов изменений, характеризующихся двумя другими типами изменений, описанных здесь – образ вполне здоровой социальной системы, осознанно наращивающей свои

⁴ “What Can Be Done?”, Meas Nee. Отрывок из его книги *Towards Restoring Life: Cambodian Villages. 1995, Krom Akphiwat Phum, Battambang/OSB Australia* – Поэтическая история об удивительно уважительном содействии развитию в сильно травмированных общинах Камбоджи. Доступна на веб-сайте CDRA.

сильные стороны со временем, с потенциалом сбалансированных изменений, которые будут выгодны для всех.

Хорошие практики, включая органичных и уважаемых неформальных лидеров общин, интуитивно работают с обоими этими условиями развивающихся изменений, обращаясь к отдельным лицам, организациям или общинам или работая с ними. Они тратят время на то, чтобы связаться с жизнью людей, узнать о том, что в действительности происходит или движется, что возможно, а что нет, какие существуют скрытые ресурсы или изобретательность, какие существуют камни преткновения. Они задают вопросы и помогают людям связаться друг с другом, выяснить, что есть у людей и на чем они могут основываться, строя отношения, общность и доверия, закладывая основу для более осознанных изменений и непрерывного изучения собственного опыта и опыта своих коллег.

Существует бесчисленное число стратегий и методов, используемых практиками или лидерами для работы с развивающимися изменениями. В основе многих из них лежит *цикл обучения на действиях* – делать, наблюдать, размышлять, изучать, перепланировать и лишь затем делать следующее – иными словами, подход, который сопровождает и стремится усовершенствовать существующие процессы изменений, а также раскрыть потенциал путем непрерывного обучения.



Некоторые из более развитых стратегий и методов, часто ассоциируемых с развивающимися подходами, включают исследования действий с широким участием, обучение на основе активов или местные подходы, основанные на знаниях, метод позитивной оценки ситуации, инструктаж, наставничество и др. Горизонтальные методы обучения (как то общинные обмены и другие учебные сети) разрастаются по всему сектору развития и демонстрируют особую перспективу в расширении отношений взаимного обучения как основы действий по сотрудничеству в многообразных обстоятельствах.⁵ Многие из более эффективных современных общественных движений основаны на горизонтальных отношениях и сетях обучения.

⁵ См. *Horizontal Learning - Engaging Freedom's Possibilities* by Doug Reeler, from CDRA Annual Report 2004/2005 – www.cdra.org.za

Методы и средства не носят исключительный характер для какого-то конкретного подхода к изменениям или практики изменений, а используются особым образом в зависимости от обстоятельств изменений.

Связывание развивающихся подходов с другими видами изменений

Работа со свойствами общественной системы, касающимися развивающихся изменений, требует развивающегося подхода, неравномерного, непредсказуемого процесса, который непрерывно перестраивается, в ситуациях, где более осознанные, более масштабные Проекты или программы изменений еще не могут найти рынок сбыта.

В развитии общин или организаций может быть так, что в этих условиях появятся малые, скромные проекты, с которыми будут работать и которые внесут свой вклад в развитие идентичности и отношений, однако господствующим импульсом для изменений все равно будет развивающийся. Крупные Проекты в развивающихся условиях могут очень быстро внушить идею о чрезмерной зависимости от практика или донора, которого быстро найдут для лидерской роли, и, следовательно, более органичный процесс построения общинного и истинного лидерства – основы будущей устойчивости – будет отнесен к определенной категории и, возможно, утрачен.

Может быть так, что развивающийся подход рано или поздно заложит основу или фундамент для хорошего Проекта по мере укрепления идентичности, отношений и форм лидерства. Может случиться также, что процесс развивающихся изменений достигнет критической точки торможения – в результате внутренних движений как естественное следствие роста либо в результате внешнего воздействия меняющегося контекста, обуславливающего необходимость более трансформационных изменений, которые описаны ниже.

6.2. Практика трансформационных изменений – содействующая потеря знаний

«Грубое благоразумие никогда ничего не изменяло».

Oscar Wilde

U-образный процесс как базовый процесс⁶

Процессы трансформационных изменений характеризуются не обучением, как в развивающихся изменениях, а процессами *потери знаний* о более глубоких основах кризиса или торможения, освобождения ситуации для нового обучения и, *возможно*, позитивных изменений.

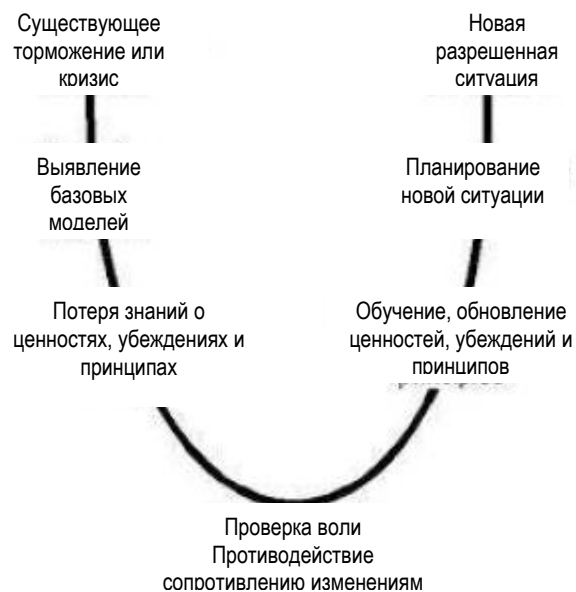
В то время как в основе подходов к осознанным развивающимся изменениям лежит *цикл обучения на действиях*, подходы к трансформационным изменениям строятся на собственных глубоких архетипах. Один из них мы называем *U-образным процессом изменений*.

Работа с трансформационными изменениями может начаться только тогда, когда кризис или торможение созрели для разрешения – там, где есть у людей и их лидеров изначально есть достаточная воля к тому, чтобы начать заниматься этой проблемой.

Осознанный подход с использованием U-образного процесса начнется с потребности в выявлении кризиса или торможения и общем понимании его всеми задействованными или затронутыми субъектами.

Практика здесь состоит в выявлении скрытых корней, определении повторяющихся моделей поведения, культуры, привычек и отношений, которые неосознанно управляют реакцией на опыт кризиса, накапливаемый людьми. Дальнейшая работа требует выявления глубоко скрытых и более не уместных ценностей, убеждений или принципов, руководящих поведением и привычками людей – тех, которые реальны, а не заявленных ценностей и убеждений.

⁶ U-образный процесс был разработан в 1970 г. Гласлом и Лемсоном (см. Glasl, F. 1999. *Confronting Conflict: A First-Aid Kit for Handling Conflict*, Stroud: Hawthorne Press). Другая, но похожая версия этого процесса была разработана Сенджем, Шармером, Яворски и Флауэрс (см. Peter Senge, Otto Scharmer, Joseph Jaworski, and Betty Sue Flowers. *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*. Cambridge, MA, SoL, 2004). Мы все равно используем более старую и простую версию, описанную здесь, но как и в цикле обучения на действиях, U-образный процесс – это архетип изменений, старый, как само человеческое развитие.



Это – процесс повторного исследования и осознанного анализа того, что, по мнению людей, истинно или важно, с последующим принятием решения о том, менять или не менять, а также процесс наблюдения за последствиями любого из выбранных вариантов.

Эта практика, описанная ниже, хорошо известна в подходах, которые ориентированы на более глубокие «установочные изменения». Но есть и другой шаг, очень часто отсутствующий в теории и на практике, там, где существует необходимость работы с *волей* к изменениям. Для того, чтобы рассмотреть возможность изменений, должна присутствовать изначальная воля, но нахождение воли к реальным изменениям – намного более сложная задача.

Часто это означает работу с сопротивлением изменениям, которое чаще всего кроется в страхе возможной потери чего-либо, сомнения или неуверенности в том, есть ли реальная альтернатива, которую можно применить, в страхе ненависти, обиды или ненависти к себе – остатков кризиса, которые необходимо устранять. Может понадобиться период или процесс скорби о том, что приходится упускать, для тех, чья идентичность коренится в прошлом. Сопротивление изменениям, проистекающее из таких вещей, необходимо выявить и устранить, иначе реальных или устойчивых изменений не будет.

Если сопротивлению изменениям противодействовать с достаточной силой и освободить волю, то, как правило, высвобождается энергия, рожденная из освобождения воли, которая позволяет людям входить в процесс построения своих ценностей и ведущих идей заново, с последующим представлением и реализацией другого будущего – разрешения будущего путем создания новой ситуации на новых основах. Этот процесс может стать процессом либо

развивающихся, либо прогнозируемых изменений, в зависимости от преобладающих условий.

Итак, фермерам, утратившим свои рынки, может понадобиться освободиться от знания своего консерватизма и страха политических репрессалий, чтобы мобилизоваться на борьбу против снижения торговых барьеров или перейти к другой, менее знакомой продуктивной деятельности, возможно даже для того, чтобы учиться на собственных, более интуитивных знаниях; учителям, которым больше нельзя применять телесные наказания, возможно, нужно отойти от вековых установок и моделей поведения, особенно от страха утратить контроль, и освободиться для выработки альтернатив; лидеру-первопроходцу, возможно, нужно избавиться от своей власти и стиля лидерства, чтобы дать возможность появиться новому типу организации и лидерства, более подходящему к крупной и более сложной организации.

Связывание трансформационных подходов с другими видами изменений

Пока не будет накоплен достаточный опыт кризиса или торможения и, следовательно, достаточная готовность к серьезному рассмотрению некоторыми или всеми заинтересованными лицами необходимости значительных изменений, условия для трансформационных изменений не будут созданы. В таких случаях эта готовность еще должна появиться – а это более суровый опыт, на котором нужно учиться. Вмешательство активистов может помочь «обострить противоречия», чтобы сделать кризис очевидным, из чего могут исходить трансформационные изменения. Но здесь есть риск того, что кризис недостаточно созрел и что еще нет воли к тому, чтобы столкнуться с тем, с чем приходится столкнуться – откровенный активизм может повредить перспективам изменений.

Традиционная практика развития часто ведет к навязыванию Проектов в нестабильных, охваченных кризисом или торможением условиях, в результате чего практиков удивляет сопротивление, летаргия или деструктивное конкурентное поведение, которые возникают, когда ресурсы Проекта беззаботно выдаются разделенным общинам, вследствие чего такой опыт еще больше разделяет и расстраивает их.

Вместе с тем, там, где трансформационные процессы все же помогают разрешать кризисы, устранять разделы, порождать лидерство и культуру нового типа, мы вполне можем найти плодородную почву для таких творческих Проектов развития, которые описаны ниже.

6.3. Практика прогнозируемых изменений – поддерживающее планирование и осуществление

«Женщина, которая работает в неформальном поселении как организатор общинного развития, подходит к своей работе по организации общины по-разному. Она наносит «визиты на дом», посещая отдельные домохозяйства, встречаясь с людьми лицом к лицу и узнавая их перед тем, как предпринимать действия. Она пытается собрать группу в этой общине, чтобы основать сберегательный клуб, но в своих разговорах с людьми этот вопрос она поднимает в самую последнюю очередь. Во время своих визитов она проявляет интерес к жизни людей, спрашивает о детях, родителях и наносит повторные визиты.

Это требует времени, но она считает, что нужно правильно заложить основы.

Если вы хотите вступить в предприятие с людьми, то вы должны их знать – как она говорит, «вы должны знать, что у них в душе», а это, по ее словам, можно увидеть только «заглянув в глаза». Недостаток этой ситуации в том, что проект развития, по которому она работает, недоволен. Он хочет результатов – он хочет видеть сберегательный клуб, который функционирует – он хочет быстро «привить культуру бережливости» в этой общине. Она задала группе следующий вопрос: «Что мне делать с этой напряженностью?»⁷

Проектный цикл как базовый процесс

«Перепрыгнуть двадцатифутовую пропасть в два десятифутовых прыжка не получится».

Неизвестный автор

Проекты занимают важное место в работе по развитию. Как видно из приведенной выше цитаты, мы можем и иногда должны прыгать в будущее, планировать и осуществлять действия смелее и с бóльшим воображением.

В традиционной практике, часто основанной на логико-структурных матрицах, доминирует проблема Проектного подхода, ориентированного на потребности. Как правило, практики по требованию доноров разрабатывают подробные Проекты заранее, приглашая «бенефициаров» участвовать в консультативных процессах, чтобы обеспечить определенную степень сопричастности. Уместность решения, стабильность условий изменений, сила и возможности задействованных людей могут позволить таким Проектам достичь успеха.

⁷ Отрывок из работы Measuring Development Holding Infinity, автор Sue Soal. Цитируется по Community Development Resource Association's Annual Report 2000/2001.

Слишком часто, однако, допускается чрезмерное планирование и прилагаются колоссальные усилия для корректирования отклонений от плана или обоснования невыполнения подписанных с донорами контрактов. В лучшем случае, учитывая трудности прогнозирования последствий и непредсказуемых сил, крупномасштабные Проекты рискованны.

Источник Проекта – его реальные владельцы – могут существенно влиять на его целесообразность и успех. Традиционно Проекты концептуально моделируются практиком и донором и просто дорабатываются с помощью процессов, предполагающих участие «бенефициаров». По сути дела, НПО, или аналогичные движущие силы Проектов обращаются к общинам, и начинается некое представление театра теней. Проводится партисипативный опрос или анализ потребностей, и можете быть уверены: что бы ни предлагалось, предложения совпадут с приоритетной потребностью общины, которая с самого начала знает, что она может получить, если продемонстрирует свои потребности правильно. Община сделает так, как нужно, ибо как еще она может привлечь поддержку и кто может обвинять ее в такой изобретательности? Развитие такой способности общин играть во многих направлениях часто является самым устойчивым последствием наших вмешательств.

Истинно партисипативные процессы возможны при использовании подходов, ориентированных на прогнозируемые изменения. Рассмотрим практический пример, который приводит Меас Ни, камбоджийский практик по развитию, в своем отчете о работе с сельскими общинами⁸:

«Все, что мы делаем, направлено на то, чтобы помочь людям вновь начать думать о себе самих... Какое бы мероприятие не исходило из их разговоров о своих проблемах, мы его поддерживаем. Именно они планируют, обдумывают и решают проблемы для самих себя. Выдвигается идея, а через несколько недель она появляется снова. Спустя некоторое время они подталкивают нас к тому, чтобы мы вместе с ними начали делать что-нибудь в этом направлении. Часто идея, возникающая таким образом, становится Проектом, к которому присоединяется много деревенских жителей. Так они выходят из ступора, и развивается масса вариантов.

Я считаю, что связь между людьми важнее правил, предложенных извне. Когда начинается Проект, мне нравится, что жители сами приходят с правилами, а комитет решает выбрать из них только пять-шесть. Позже, когда есть проблема и найден путь к ее решению, я люблю спрашивать: «Это нас научило? Есть ли что-нибудь еще, что мы можем прибавить к тому, как мы ведем Проект?»

Первое, что нужно делать, - строить отношения, а не Проекты. Главная цель преобразования общины – помочь деревенским жителям вновь обрести достоинство и единство».

⁸ Там же.

Реальный вызов, который здесь возникает, - гуманизация проектных подходов. Проекты, предложенные извне, какое бы широко участие они не предполагали, часто имеют резкую техническую границу и культуру, которые отвращают. Проектам нужно жить в культуре и контексте самих людей, чтобы заручиться всей их волей.

Связывание прогнозируемых подходов с другими видами изменений

Проекты, ведомые видением, не слишком жестко структурированные в детальных планах, все же оставляют место и для логического решения задач, и для более творческой работы, для открытия пути к желаемому будущему – назовем это результатами. Здесь качество возникновения может привноситься в творческий подход к Проекту.

Там, где условия благоприятны, существует сила намерения, созданная вдохновляющими видениями, которые могут вдохнуть жизнь и энергию в разворачивающийся процесс, реальные творческие Проекты, которые могут мобилизовать людей и работать просто удивительно. Прогнозируемое видение может даже не быть достигнуто, но все равно оно дает ориентиры и энергию.

Конечно, Проекты неизбежно дают неожиданные результаты, которые могут либо срывать работу, либо творчески переопределять ее – особенно если отношения с донорами и другими заинтересованными сторонами позволяют это делать. Планы Проектов всегда следует рассматривать как черновики, как незавершенное производство. В тот момент, когда они «запечатлеваются в камне», они теряют способность работать с живыми процессами и неизбежно рушатся.

В конкретной ситуации условий для прогнозируемых изменений может и не быть, но люди сами могут настаивать на осуществлении Проектов. Поддерживающим практикам нужно уважать желания людей, но при этом все же помогать им учиться на опыте и быть на месте, когда возникает необходимость в другой работе, возможно, для противодействия скрытому кризису или для более осторожной реализации мер, шаг за шагом.

7. Последствия для обучения, ПМОО и донорской практики

«Не все, что имеет значение, можно посчитать.»

И не все, что можно посчитать, имеет значение».

- Альберт Эйнштейн

7.1. При развивающихся подходах

Во многих отношениях осознанные развивающиеся подходы практиков и системы ПМОО, которыми они пользуются для управления своей практикой, в идеале и по определению неотличимы друг от друга – система ПМОО является частью обучения на действиях, которая лежит в основе всего подхода.

Первоначальное планирование самими людьми, сопровождаемыми практиком, непременно является предварительным и может основываться только на интуитивном или слегка выраженном ощущении того, что возможно – вероятно, этого достаточно для того, чтобы заручиться поддержкой или согласием доноров. Планирование и перепланирование осуществляется по мере необходимости, по мере появления общинных ресурсов и лидерства для перехода к следующему шагу, по мере обучения, которое указывает путь к тому, что именно нужно делать дальше. Более осознанный акцент может делаться на достижении конкретных результатов, возможно посредством «минипроектов», но реальная работа заключается в развивающихся процессах построения идентичности, отношений, лидерства и т.д., что не может предопределить или гарантировать ни один проект.

Процессы размышления и обучения, являющиеся естественной частью этого подхода и осуществляемые как на местах с людьми, так и в кабинетах, сами являются системами мониторинга. Если это целесообразно, то в процесс можно включить более длительные циклы и моменты размышления, что приводит к более глубокому обучению, с учетом необходимости оценки.

Чтобы это поддержать, донорам и вышестоящим донорам нужен подход, который предоставляет ресурсы для интуитивно разработанных планов с широкими результатами, который предполагает веру в то, что может появиться нечто позитивное, который означает готовность инвестировать в эту возможность. Сложные исследования потребностей, семинары по проектным подходам, сбор базовых данных и т.д. могут не помочь выявить реальность, которая продолжает развиваться. Налаживание связей на культурной основе, довольно часто менее формально, и построение доверительных отношений с тем, чтобы помочь людям выявить то, что возможно, и определить следующий небольшой шаг может быть гораздо более плодотворным, нежели акцент на

комитеты и формальные процессы планирования и заключения контрактов. Хотя определенная степень формализации и может понадобиться, она должна расширять, а не заменять более тонкие человеческие контакты и договоренности.

Основное финансирование, которое является готовым ресурсом поддержки в любых ситуациях для доверенных НПО со стажем успешной работы, - самая подходящая форма финансирования. В развивающихся условиях изменений более новые организации, которым еще предстоит доказать свою практичность, лучше всего обслуживать семенным финансированием и предоставлять им доступ к быстро открываемому дальнейшему финансированию по мере успешного продвижения.

Вместе с тем, доноры могут и должны настаивать на том, что процессы обучения на действиях (наблюдение, размышление, обучение и перепланирование) осознанно являются частью процесса изменений и осуществляются на надлежащей систематической основе, и это должно быть отражено в отчетах, представляемых донорам. Мудрый финансист может попросить – не просто для отредактированных (читай «сфабрикованных») отчетов, а скорее для доступа к мыслительным отчетам об обучении на действиях – чтобы практики разрабатывали или писали друг для друга в рамках их собственной практики. В идеале они, возможно, захотят рассматривать себя как реальных партнеров, чьи отношения с процессом изменений интегрированы в базовые процессы обучения на действиях, где честность и качество обучения являются признаками подотчетности, а не «доказательством воздействия».

Доноры тоже могут быть обучающимися организациями и должны ими быть, являясь частью ландшафта – возможно, они незаметны из-за своего относительного отсутствия на местах, но их присутствие всегда сильно чувствуется.

Эти развивающиеся пути прокладываются прохождением по ним на ландшафте, где еще нет проторенной дороги. Успех и неудача не должны быть вопросами, по которым судят о жизнеспособности и достоинстве, потому что оба они – основные источники обучения и прогресса. Главными мерами подотчетности будут свидетельство тщательного обучения на действиях и, конечно, финансовая честность. Что касается оценки воздействия, то за ним следует осторожно наблюдать, размышлять над ним и прозрачно документировать как неотъемлемую часть процесса обучения.

7.2. При трансформационных подходах

Процессы планирования, мониторинга, оценки и отчетности практика или организатора в трансформационной практике характеризуются постоянной и очень осознанной мыслительной практикой, интенсивным и мгновенным анализом, обучением, переосмыслением и перепланированием самого процесса

– ПМО. Иногда это может происходить в тесном сотрудничестве с людьми, а иногда вы можете делать это в одиночестве как временный организатор процесса, что требует большого доверия к процессу со стороны людей.

Для индивидуума, организации или самой общины конкретные результаты непредсказуемы, пока не будет урегулирован кризис, поскольку новая ситуация возникает только в процессе трансформации. Ни развивающийся, ни основанный на Проектах метод ПМОО здесь не помогут.

Доноры часто интерпретируют кризис как неудачу, обычно руководства, и не желают инвестировать в то, что они воспринимают как ситуации высокого риска. Это прискорбнее всего, ибо именно во время кризиса существует наибольший потенциал трансформационных изменений и урегулирования, закладывая основу для устойчивого роста и развития в будущем.

Сроки и результаты непредсказуемы, поэтому донорам нужно строить свою поддержку так, чтобы она могла обеспечивать ресурсы по мере возникновения потребностей, без сроков, как в четких Проектах. Поэтому идеальный вариант – *базовое финансирование* для доверенных организаций-исполнителей.

Оценки и отчеты донорам обязательно должны быть описательными и качественными, содержать изложение ситуации до, во время и после процесса изменений, оценивать воздействие по урегулированию описанного кризиса, особенно в отношении менее осознанных возможностей и отношений, которые трансформируются. Они могут и не быть количественными, но обычно от самих людей можно услышать богатую историю изменений, где воздействия можно очень четко почувствовать и засвидетельствовать.

7.3. При прогнозируемых подходах

Классически ПМОО подходов к прогнозируемым изменениям характеризуется планированием Проектов, осознанным управлением деятельностью, регулярным, систематическим мониторингом по согласованному плану, его результатов и итогов. Распространенное явление – формальная оценка в конце проектного цикла, призванная отчитаться за весь Проект и сформулировать уроки для будущих или аналогичных Проектов.

Разные виды Проектов, независимо от того, надлежащим ли образом они применяются, и какие это проекты – проблемно-ориентированные или ориентированные на долгосрочное видение – потребуют разного качества и акцента в процессах ПМОО. Проблемно-ориентированный подход, основанный на более простых и более видимых проблемах и решениях, как то строительство школы или больницы, получит пользу от четко построенных планов и процессов мониторинга и оценки. Подход, ориентированный на видение, в котором может быть элемент прогнозирования дальнейшего пути вперед, будет нуждаться в большей гибкости методик и сроков, в большей

потребности в обучении на текущем опыте и в корректировке планов и даже самого видения по мере того, как будут материализоваться реалии внедрения Проекта в практику.

Вместе с тем, даже проблемно-ориентированным подходам могут быть полезны процессы регулярного мыслительного обучения в рамках мониторинга деятельности. Их нужно четко планировать и финансировать, а не считать – как это часто бывает – приятной, но дорогостоящей роскошью.

Эффективность Проектов повышается, если они цементируются общими ценностями, четкими контрактами и договорными обязательствами. Вместе с тем, возникает опасность, если этими качествами руководит и управляет навязанная практика и культура, обычно западного менеджеристского толка. «Комитетификация» Проектов развития, как правило, игнорирует местные или культивируемые по-другому варианты руководства и управления Проектами. Это может отвращать людей от Проектных инициатив и ослаблять потенциальную жизнеспособность процесса развития.

Отчетность при ориентированном на развитие подходе к Проектам тоже может быть квинтэссенцией отражения внутреннего и местного опыта, и в ней следует настаивать на обмене результатами обучения с другими людьми, как по горизонтали, так и по вертикали.

Доноры, реагируя на потребность в Проектах, обычно чувствуют себя более комфортабельно. Дела идут под более строгим контролем, особенно там, где есть обещание получить «конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные и привязанные ко времени результаты», чтобы отчитаться перед своими начальниками – вышестоящими донорами. Ведь Проекты не требуют особых усилий, и от них трудно избавиться в рабочем порядке, даже там, где они очевидно нецелесообразны. Тем более что вполне возможно, что большинство мероприятий по развитию в конечном итоге превратится в Проекты, если заложены необходимые основы с помощью развивающихся или трансформационных подходов. Действительно, должно быть ясно, что более основательная работа развивающихся и трансформационных подходов в формировании базы идентичности, отношений сотрудничества и лидерства может заложить и основу для будущей устойчивости воздействий Проектов.

7.4. Для возможностей доноров и НПО развитых стран

Если ключевая цель развития – изменить расстановку сил в мире, то отправной точкой может быть честное изучение соотношения сил в секторе развития.

Многие НПО и субъекты, предоставляющие ресурсы, независимо от того, занимаются они развитием потенциала или нет, любят избегать ярлыков

«доноры» или «финансирующие организации» в пользу более политически корректного термина «партнеры», но это служит лишь для маскировки их власти от самих себя. Доноры могут сильнее осознавать свою силу, последовательности и теневые аспекты этой силы, а не смущаться в этом отношении. При этом они могут обнаружить, что им легче начинать честный диалог с получателями средств для изучения разных подходов к предоставлению и получению денег с более полным учетом проблем развития.

Есть необходимость в более открытом признании того, что Проекты, которые по определению привязывают указанные деньги к указанным мероприятиям и результатам с указанными сроками, позволяют тем, кто выделяет ресурсы, осуществлять контроль, что может подорвать реальную сопричастность – если только получатели еще не обнаружили свою силу, и в этом случае Проекты являются лишь полезным и удобным механизмом для передачи ресурсов.

Каковы же альтернативы «партнерствам»?

- Построение реального доверия – для того, чтобы доноры и НПО из развитых стран уделяли достаточно времени на то, чтобы посещать получателей, изучать их и строить с ними отношения, чтобы «знать, что у них в душе». Это вопрос отношения и вопрос времени. В последние годы количество получателей на одного местного сотрудника доноров резко возросло. Один донор, который обычно успешно управлял приблизительно пятнадцатью получателями в развивающихся странах, теперь имеет дело почти с пятьюдесятью. В таких сценариях Проекты – единственный способ освоения такой рабочей нагрузки и, учитывая недостаток времени для построения доверительных отношений, Проекты стали идеальным инструментом управления недоверием. Он признался, что уже не знает, что на самом деле происходит, потому что большинство контактов осуществляется через отчеты по Проектам, на изучение многих из которых у него просто нет времени. Давление с целью обеспечить экономическую эффективность делает многие поездки на места поверхностными и несодержательными мероприятиями, подрывая развитие более ответственных отношений человеческого обучения между донорами и получателями. Ирония состоит в том, что эта экономическая эффективность поверхностна и существует вероятность того, что со временем больше средств будет растрчено впустую, чем сэкономлено. Уменьшение рабочей нагрузки на сотрудников на местах – критически важный путь к более эффективной и действенной донорской практике.
- Как упоминалось выше и в связи с предыдущим пунктом, базовое финансирование в более тесных и более ответственных отношениях обучения выделяется организациям-получателям как наиболее ориентированное на развитие, обеспечивая гибкость и инициативу в соответствии с меняющимися условиями на местах.
- Доноры могут считать себя частью отношений и циклов обучения, которые должны лежать в основе устойчивых программ – как еще они могут

научиться, если они не открыты для честной обратной связи от получателей? Построение честных двусторонних отношений обучения, которые требуют реальных временных затрат на местах, может обеспечить существенный прогресс в направлении сдерживания силы доноров.

- Донорам необходимо переоценить свое участие в «развитии потенциала» как «партнеров», которое может увеличивать их силу до более опасных уровней. Сколько «партнеров» на местах откажется или раскритикует нецелесообразные инициативы по развитию потенциала, предлагаемые донорами, когда речь пойдет об их финансировании? Например, как упоминалось выше в разделе о трансформационных изменениях, проблема развития может заключаться не в отсутствии потенциала, а скорее в расстановке сил, которую необходимо выявить, «разрушить» и трансформировать. При ненадлежащем или навязываемом использовании развитие потенциала может стать еще одним механизмом контроля.
- Легких ответов на вопрос о напряженности между финансированием и развитием потенциала нет. Некоторые доноры в области развития уделяют внимание только своей практике финансирования, а затем выделяют имеющиеся ресурсы самим получателям, которые самостоятельно заключают контракты на развитие потенциала или на предоставление услуг по организации процесса с третьими лицами. Во многих регионах сторонних услуг нет, поэтому доноры создают политически отдельные подразделения по развитию потенциала.
- Мы можем признать существование разницы в силе, а не прятаться за приятно звучащей «партнерской» риторикой, которая подрывает честный диалог. С другой стороны, многие практики в получателях-НПО развивающихся стран могут прекратить изображать стонущих жертв и найти в себе смелость выразить свое мнение, чтобы помочь донорам и НПО из развитых стран понять реалии, с которыми они сталкиваются на местах.

8. *Заключительные мысли*

Пришла пора Проектов, больших и искренних видений и великих результатов, но настроение в секторе развития неуверенное. Проекты не работают так, как предполагалось.

Тем не менее, наши учреждения настолько глубоко внедрили этот подход, что трудно найти смелость, не говоря уже о времени, задать трудные вопросы. Вероятно, разочарования и сложности обеспечения социальных изменений «там, на местах», вынудили нас осторожно относиться к собственным потребностям в трансформации, к работе с нашим собственным сопротивлением. В этом случае мы могли бы послужить миру лучше, делая что-нибудь другое.

Можно также выбрать другой путь – больше ориентироваться на развитие, строить практику и поддерживающие организации, которые создаются на очень многообразных реалиях и возможностях изменений *на местах* и, следовательно, подотчетны перед ними. Конечно, должна быть финансовая подотчетность, по восходящей и нисходящей линиям, но подотчетность за воздействия, за саму работу, - гораздо более существенный вопрос, на который можно ответить только путем перестройки наших отношений как практиков вокруг процессов сотрудничества в честном обучении на опыте. Эта работа должна охватывать доноров и вышестоящих доноров – не как упрямых банкиров данного сектора, а как самостоятельных практиков в сфере развития.

Мы также можем учиться у периферии, у мелкомасштабных случайных инициатив и радикальных экспериментов сектора, где творческие новые формы организации и практики, которые возникают, по-новому изменяют или ставят под сомнение расстановку сил.

Изменения нельзя проектировать, их можно только культивировать. Следует выбрать семена, плоды которых не только удовлетворяют вкус тех, кто их ест, но и почву, в которой их выращивают, условия для их созревания. Процессы изменений, будь то развивающиеся, трансформационные или прогнозируемые изменения, уже идут, явно или скрыто; их следует постигать и работать с ними как с естественными процессами, присущими жизни и культуре самих людей. Такая ориентация, если ее применить уважительно и умело, может обеспечить реальное воздействие и устойчивость, которых так отчаянно добиваются. Вероятно, тогда наша одержимость подотчетностью ослабнет – не потому, что мы научимся лучше измерять воздействия, а потому, что мы научимся лучше работать практически, точнее постигать изменения и работать с ними более эффективно.