

海外精英

抛弃宏大战略 聚焦变革如何真正发生

近四十年来,我致力于推动几乎所有领域的变革——非营利组织、企业、公民和艺术团体、宗教团体、学区、新闻编辑部以及政府部门,我曾经在截然不同的社区工作过,我也曾经受邀解决这个时代一些最棘手的问题,包括2012年康涅狄格州纽敦市桑迪胡克小学发生大规模枪击案后,我领导了当地社区共同来决定这所学校的命运。

从这些经历中,我发现,如果想要带来改变,通常要从回答以下老生常谈的问题上做起:我们如何应对所有紧迫的问题?我们如何让所有人齐心协力?我们如何协调一致,来确保影响最大化?我们如何让人们提高对社区问题的认识?我们如何筹集更多资金来扩大现有工作的规模?

一次又一次地,这些问题会本能地引出这样的决策——深度的项目、宏伟的计划、复杂的战略,对策略与进度的执着,和开不完的研究会议、策划会议、碰头会议。

这些回应,虽然出发点是好的,却经常在错误的时间把我们引向错误的方向,甚至有时还造成损失。我曾经工作的一个社区曾修建了一家主题公园,以致敬当地的汽车工业,并承诺要重建市中心。但仅仅几年后,公园就被夷为平地,成为当地未能解决关乎民众问题的失败象征。

“动量”的作用

我想在此重点阐述一些关于如何创造可持续变革的基本原则。务必牢记,我们身处一个有机系统,即社区和更广泛的社会,这两者都不受我们控制。我们面临的挑

“慈善事业本能地倾向用全面计划来解决。但相反,只有解决了对目标群体最重要的问题,才能换来由这一群体自身驱动

战是,如何克服惰性和阻力,推动这个系统朝着更积极的方向发展。

变革的开端往往要显得轰动一时——新闻发布会、全国性的大会和引人瞩目的报告——之后却逐渐销声匿迹。社区群体不但会对这种“无用功”感到厌倦,这一场场制造虚假希望的“大戏”还会让他们越来越对外界的帮助产生抵触。因此,我们需要换一种方法,专注于如何逐步积累事态的“动量”。

方法是什么?从小事做起。虽然这听起来反直觉,但做好小事能对开启重大的系统性变革起到至关重要的作用。几年前,我们研究院完成了一项为期30年的研究,分析了9个截然不同的社区的变革尝试。在每一个案例中,最初的小心动都引发了一系列的连锁反应,这些反应在社区中生根发芽,并不断成长和蔓延。每一次连锁反应的核心,都在于聚焦了真正对人们重要的事情。

以纽约市红钩区的乡下小镇为例,当地的图书馆曾经是馆内昏暗、人手不足且基本无人问津的状态。为了重新发挥图书馆的作用,馆方与我们合作,组建了临时的社区团队,与周边居民互动,了解他们的共同期望。一个问题浮出了水面:当地唯一的红绿灯坏了将近



在雷丁市中心,哈伍德研究院协助当地开展英语培训计划

20年,这也意味着当地居民和领导者之间长期的互不信任。

于是,临时团队召集了一批关键人员,以新的方式开展工作——红绿灯终于被修好,以此向社区证明改变的可能。

这个小小的举动引发了连锁反应——图书馆开发了15个以青少年为中心的项目,并与像巴德学院、红钩历史学会和商会这样的近20家团体建立了合作关系。越来越多的个人和团体开始一道打破长久的隔阂,共同面对经济萎缩和青少年流失等长期挑战。一种全新的、积极进取的精神和强有力的社区文化开始在当地扎根。

鉴于图书馆与日俱增的影响力和重要性,周边居民投票通过了其预算翻倍的预案。这家图书馆甚至还入围了“全美最佳小型图书馆”的决赛圈。

持续投入力量

我需要明确一点,这种最初的

行动只是让大家动起来。我们必须保持动起来的态势,才能引发不断扩大的连锁反应。运动随着时间推移会产生动量,而动量随着时间推移则创造了投射希望的力量。这也就是我为什么常说:“这不是社会学,而更像是物理学!”

但仅靠动量也无法重塑信念或带来改变。我们面临的诸多挑战是艰巨且不断变化的,而我们的外部环境也在瞬息万变。在这种情况下,我们必须持续投入,向社区证明我们的方法与此前所有的尝试都不一样。我们还必须发出信号,表明变革正在扎根。如此一来,就会有更多人加入,动量不断增加,工作成果会迅速“传染”整个社区。

再举一个例子。几年前,我开始与宾夕法尼亚州雷丁市合作,那里曾被宣布为全美最贫困的社区。我们首先制定了一个全社区的计划,其中一项首要任务是英语培训。这个连锁反应始于当地一名牧师,由于当地暴力事件频



纽约市红钩区的公共图书馆发起了修复红绿灯的行动——这一小步促使社区解决了许多重大问题

发,这名牧师意识到,以西班牙语为母语的人们不愿意冒险到他们不熟悉的英语区去上课。

于是,牧师就在他的教堂举办了一场晚宴,邀请西班牙语和英语使用者一起共进晚餐,练习语言技能。这场“英语练习晚宴”反响热烈,于是教堂举办了多次,就这样其他教堂也开始举办,并最终从宗教场所扩展至艺术团体和工作场所。这些晚宴规模很小,但触及了人们关心的议题,同时营造了安全感、联结感和归属感。

与此同时,英语培训的需求激增,越来越多的社区成员自愿担任教师,不少机构提供培训课程,扫盲委员会与学区合作开设新课程,社区学院与主要雇主合作作为员工在企业内授课。

在此期间,英语培训机构共同开发了一个资源名录,以协调各方努力,在学员间互相推荐课程,从竞争走向合作。随着时间的推移,整个社区都沉浸在语言学习的氛围中,各种早期儿童教育培训和校外活动也因此兴起。并且,雷丁很快就开始关注青少年暴力和经济发展等更广泛的议题。

雷丁的工作刚开始时,一位

资助人尖锐地向我发问:“这项计划与之前那些一开始却最终停摆的计划有何不同?”我的回答是,坚持不懈地专注于积极提升“动量”。在见证了这种方法带来的成功后,这位资助人说道:“成功孕育成功,人们渴望加入成功的事业。”

预测成功的指标

还有一项关键因素需要考虑:社区的氛围——它的关系、网络、领导者、规范和共同目标。我逐渐相信,社区氛围的力量是预测成功的最大指标。

在红钩和雷丁,社区成员的行动都增强了社区氛围。领导者以新的方式合作,网络得以增强和扩展,关系得到深化,新的共同目标浮现,规范也发生了改变。

积聚动量、持续投入力量、发出信号、强化社区氛围,我以上概述的原则为非营利界解决信仰危机提供了样本。这种方法证明,我们能够重建对自己和彼此的信心。从密歇根州到佛罗里达州,从肯塔基州到北卡罗来纳州,乃至俄亥俄州等更远的地方,我每天都在所处的社区见证着这一切的发生。

如果我们想在公共生活中创造真正的、可持续的变革,我认为我们最好采用一个新口号:运用物理学,而不是社会学。

(转自慈善纪事网站,作者理查德·哈伍德系非营利机构哈伍德公共创新研究院主席和创始人,高文兴译)

公益时报 CHINA PHILANTHROPY TIMES

公益广告

公益时报 CHINA PHILANTHROPY TIMES

扫码 了解详情

公益时报 CHINA PHILANTHROPY TIMES

公益广告

扫码 了解详情