

海外撷英

若忽视受助者经验,慈善会失去什么?

“在肯尼亚乡间的一个社区礼堂里,我曾见证当地一组女性制定了一项计划,利用本土的水资源收集技术来应对干旱。她们的想法源于世代相传的知识,并有望带来符合当地环境的可持续变革。

当我们把这项计划提交给国际捐赠方时,得到的答复很快——该计划不符合预先设定的衡量标准和报告模板,因此他们无法提供支持。

当我们把这项计划提交给一家拥有数十亿美元的捐赠资金、专注于气候适应和妇女赋权的大型国际基金会时,得到的答复同样迅速。该计划同样不符合他们预先设定的衡量标准、季度报告模板以及短期的资助周期,所有这些标准的设计都是为了便于跨区域比较,而不是为了响应各地的具体情况。基金会拒绝提供支持,并非因为这个想法缺乏价值,而是因为它不符合标准化的要求。

这项计划因此停滞不前,并非因为它没有价值,而是因为它挑战了资助方的掌控权。这种资助的先决条件凌驾于受助者知识之上的现象,在非洲的慈善和非营利部门屡见不鲜,尤其是在国际捐赠方通过远方的中介机构联系而非直接与社区合作的情况下。

接下来的几个月里,干旱愈发严重,季节性降雨再次缺席,水井比往年干涸得更早,女人们每天都要走更远的路才能找到可使用的。由于缺乏资助,这个小组尝试自行实施一部分计划,挖掘小型集水坑,加固旧的蓄水系统,但进展缓慢且不均衡。资助方则发送一封简短的电子邮件,推荐了该地区的“能力



建设合作伙伴”,就此与社区断开联系,没有安排后续访问,也没有提供任何其他支持。留下的不仅是项目停滞造成的物质损失,还有一种更深层次的信任危机——当地领导人意识到,他们的知识在口头上受到欢迎,但在实践中却因为不符合外部框架而被放弃。

不信任的文化

捐赠者,通常来自全球北方国家,会施加严格的合规要求,目的是要确保项目可问责性,但现实中却常常扼杀创新。这些要求包括详尽的审计、指标可量化的季度报告以及预先设定的成果目标,几乎没有留下任何调整的空间。

在我支持非洲东部和南部非营利项目的过程中,我亲眼目睹了这些要求如何耗费一线工作的资源。工作人员花费大量时间整理数据以让遥远的资助方放心,而不是与社区互动来改进工作方法。

家长制的遗毒

在实践中,这种不信任体现在

一些细微而常见的方面。地方组织经常被要求反复证明自身能力,对社区早已深谙的决策进行记录、衡量和解释。他们非但没有被视为合作伙伴,反而被当作需要管理的风险。久而久之,这种模式强化了对非援助的传统做法,即捐赠方掌握控制权,地方参与者只能服从。

面对捐赠方不切实际的期望,非营利组织一旦未实现宏大的目标,就会招致严厉批评,从而形成怨恨和低效的恶性循环。这种做法不仅阻碍了发展,也延续了殖民时代的遗留影响——外部“专家”自认为比本土知识更聪明。社区虽然拥有丰富的背景知识,却沦为自上而下制度的执行者。

捐赠方为什么始终坚持这样的模式?往往是出于对资金管理不善或声誉风险的担忧。但这忽略了一个事实:植根于当地环境的地方组织最适合应对政治不稳定或文化障碍等挑战。此外,这种家长制作风也体现在资金分配方式上——捐赠方经常指定一些可能与社区需求不符的优先项,比如偏爱短期项目而非长期的系统性变革。

问责与控制

真正的问责源于共同目标和相互透明,而非单方面的监督。

我回想起一段资助合作关系,持续不断的审计慢慢侵蚀了彼此的信任。原本可以成为合作的关系变得紧张和充满戒备。资助方要求对每一笔支出提供详细的证明,却对当地工作的成本漠不关心——比如社区领导者将想法转化为捐赠方能够理解的语言所花费的时间,或是浪费在繁琐审批流程上而不是解决实际问题的精力。久而久之,合规性凌驾于实际成效之上。

有研究早已对这种现象发出警告。如丹比萨·莫约(译者注: Dambisa Moyo, 赞比亚经济学家,曾供职世界银行、高盛集团等机构)和威廉·伊斯特利(译者注: William Easterly, 纽约大学经济学系教授、世界银行前首席经济学家)等学者认为,援助如果挤占了本土解决方案的空间,或者助长了依赖而非韧性,就会削弱当地的主动性。其他关于“基于成果式”援助的研究表明,僵化的报告制度往往

迫使非营利组织调整工作方式以迎合资助方,而不是服务于社区。结果是,这种问责制有效地衡量了控制程度,却忽略了是否真正发生了改变。

“基于信任式”慈善

以上模式与新兴的基于信任的慈善模式形成鲜明对比,后者优先考虑非限制性资助和社区主导的决策。基于信任的慈善模式挑战了传统模式,它提供多年期、非限制性资助,并减少繁琐的报告和合规要求。

查理兹·塞隆非洲外展项目(Charlize Theron Africa Outreach Project)等倡议表明,信任当地组织分配资源能够为非洲南部的年轻人带来创新的健康项目。资助者常常将问责制误解为合规性。实际上,问责制必须植根于互信、关系和权力分析。同样,微笑行动(Operation Smile)与百特基金会(Baxter Foundation)的合作表明,灵活、以信任为导向的资助能够通过赋权当地领导者来增强影响力。

如果慈善事业声称要赋权,为什么它却常常始于怀疑?

回应争议

基于信任的慈善模式并非没有争议。一些人认为,基于信任的慈善模式会加剧偏见,因为它倾向于那些与资助者已有联系的人;或者认为这等同于“无附加条件的捐赠”,可能导致资金被滥用。

这些误解忽略了基于信任的模式如何与周密的尽职调查和持续的对话相融合。转向信任并不意味着放弃监督,而是意味着让社区共同制定反映其现实情况的衡量标准和报告机制,促使慈善家正视自身偏见并勇于展现脆弱的一面。迄今为止,越来越多的证据表明,基于信任的模式能够促进更深层次的关系并带来更好的成果。

前进之路

接下来的发展需要我们从猜疑努力转向伙伴关系。慈善机构必须平等对待社区,共同设计灵活且赋予当地自主权的框架。

在我经历的一个正面案例中,一位捐赠者放宽了对乌干达一个妇女合作社的报告要求,使该团体能够将资源用于应对气候变化等新兴需求。结果是,当地居民的生活水平得到了显著改善,且改善在资助周期结束后仍持续发生。

更广泛的证据也支持这一点——非洲一个社区主导型慈善项目建立了基于信任的模式,从而培育出具有韧性的组织,吸引包括政府福利在内的各种资源。许多报告强调,与传统模式相比,这种方法能够更有效地解决系统性不平等问题。

为此,资助方应试点基于信任的举措,例如非限定资助和口头报告,尤其是在本地捐赠日益增长的非洲地区。他们必须在附加任何条件的情况下投资于能力建设,认识到真正的伙伴关系需要通过持续、公平的互动来赢得信任。

放手能做得更好

当慈善机构不信任当地的发声时,就会限制自身发挥有意义影响的能力。转向基于信任的伙伴关系,能够让资助者支持更深入、更持久的变革,这些变革植根于最贴近问题的人们的知识和优先项。

在见证过僵化控制造成的损害和认真对待社区需求所带来的突破后,我相信,未来的工作虽然并不容易,但很简单——以谦逊的态度参与其中,花足够的时间倾听,并抑制想要去管理自己并不完全理解的事物的冲动。非营利部门的未来发展取决于此。

(转自英国 AllianceMagazine 网站,作者阿弗拉比·普雷斯,高文兴/译)

公益时报 CHINA PHILANTHROPY TIMES

平安出行 方便你我



扫码 了解详情

公益广告