

案例 | 如何推动“系统性变革”



资助者圆桌论坛 (CDR)

2019年11月

本文背景和目录

- ❑ “系统性变革”（Systems Change）在公益领域越来越被认同和关注，但从业者在理解和应用这个概念是难免会困惑。推动系统变革之前，我们要先花时间来了解系统——了解解决复杂问题时可能遇到的各方面限制，包括政策、社会规范、市场力量、动机、权力不平衡、知识鸿沟、嵌入其中的社会叙事等。
- ❑ 推动系统性变革的第一步，是明确所有与试图解决的问题相关的系统性力量，然后分析它们之间的关系、权力分布、相关规范和限制、影响决策的态度和假设。
- ❑ 本文由FSG出品，文章试图阐明实现系统性变革的条件、以及可行的路径模型。原文请参考 https://www.fsg.org/publications/water_of_systems_change；编译主要包括：
 1. 系统性变革的6个条件
 2. 系统性变革案例：加州基金会建立健康社区项目
 3. 总结：改变系统，要先改变自己

1. 系统性变革的6个条件 (1/2)

□ 我们将对社会/环境问题有重要影响的要素分为以下6类，也就是促成系统性变革的6个条件。它们各自可以被单独定义、衡量，但也相互影响。共分为3个层次。

第一层次：显性条件（结构性改变）

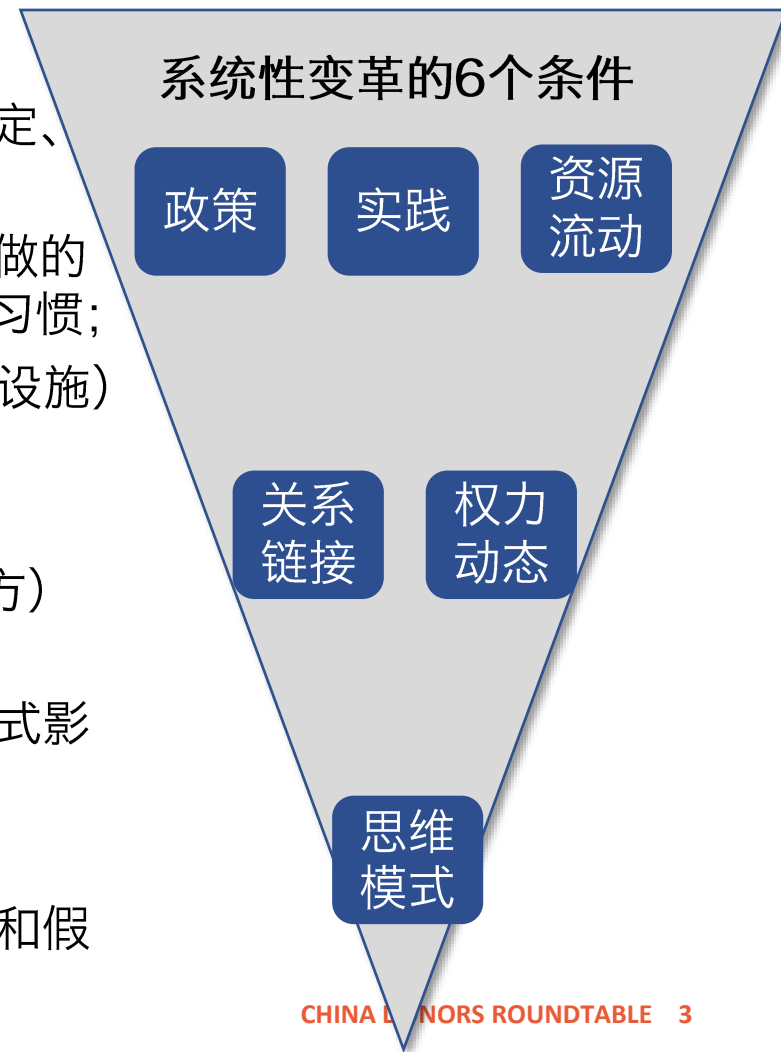
- **政策**：指导自身和其他实体行动的政府、机构、组织的规定、条例、优先级；
- **实践**：机构、联盟、网络和其他实体为改善社会和环境所做的支持性活动；实体内的工作程序、准则或约定俗成的共同习惯；
- **资源流动**：资金、人员、知识、信息和其他资产（如基础设施）的分配和分布。

第二层次：半显性条件

- **关系&链接**：系统中各方（尤其是有不同历史和观点的各方）之间的联系和沟通的质量；
- **权力动态**：个人和机构间决策权力、权威性、正式和非正式影响力的分布；

第三层次：深层条件（变革性改变）

- **思维模式**：影响我们思考和言行的那些深信不疑的信念和假设，以及理所当然的行事习惯。



1. 系统性变革的6个条件 (2/2)

- ❑ 基金会必须意识到，机构自身也处在整个系统当中。一个机构创造变革的能力与其内部的政策、实践、资源、关系、权力、理事会和员工息息相关。比如，基金会经常因为绩效要求而做出不现实的时间要求，没有真诚的理解他们希望改变的这个系统；资助者也经常代表了基于财富、种族、性别、身份的传统权力，这往往会限制他们更深层理解资助对象和自身角色。要做到充分的系统改革，资助者必须做好准备，改变自己思考和行为方式。
- ❑ 在日常工作中审视这6个条件，可以帮助基金会从内部和外部改进自己的系统性变革战略，也改进评估的实施。

1.1 显性条件（结构性改变）：政策、实践、资源流动

- 基金会和其他公益组织长期以来都在倒三角的第一层显性层面（结构性改变）发力，这可以产生更为直接的影响里，有可见、易衡量的成果，但是如果另外两层工作存在缺失，系统性改变的条件无法满足，变革很难持续。

案例1：美国奥巴马医改（ACA）是美国近几十年来经历的最大的政策和资源变动之一，很多本来没有医疗保险的人获得了保护，在第二层（半显性层面）上，ACA促进了社区和健康服务提供者的关系，但是没有改变其他重要角色的关系（比如供应商、保险公司、医药公司、患者），也没有成功把权力从企业说客、政治党派、国会立法者移给消费者、患者权益倡导者；最严重的是，ACA并没有成功形成新的公共叙事，说服公众为什么之前没有医疗保险的人应该有保险，或者为什么更广的医保覆盖率能增强美国的全球竞争力，从而让所有美国公民受益。即使一小部分医疗保险和公共健康倡导者目前暂时阻止了ACA被废除，在权力关系和大众思维模式没有改变时，ACA能否长久实施依然是个问号。

案例2：欧洲难民危机时，政治家提高了容纳难民的数量，在实践、政策层面均做出了改变，甚至为安置移民提供了财政支持，但是，并没有努力在本国民众间做倡导，民众对经济和安全危机的恐惧和对外来者的恐惧削弱了移民安置工作的成就，并在德国、意大利、英国这些国家给政府在第一层面（显性层面）做出的努力带来了负面影响。

1.2 半显性条件：关系与链接、权力动态

- **改变系统的核心是改变组成系统的人的关系。**近年来，基金会对支持全面社会改革、集体影响力的兴趣增加，包括建立跨部门联盟、请受影响社区加入解决问题的对话、采用平等视角等方法论的应用，开始重视关系和权力动态。

案例1：路线图项目（Road Map Project）是在美国西雅图等地开展的“从出生到就业”联合行动计划，通过在学区、资助者、社区学校、社区行动者、青少年发展组织等之间建立关系，促进十几家机构跨领域合作。当项目开始推进、已经制定共同战略行动目标时，有社区成员表示他们的视角并没有被充分考虑，且联盟中种族分布也有失衡。于是，项目重新建立了新的“社区领导团队”，由各个不同背景的社区领导者构成，形成了更有共识、更贴近社区的权力机制。

案例2：康拉德·希尔顿基金会（Conrad N. Hilton Foundation）在美国洛杉矶为结束长期无家可归而努力，发现永久支持性住房（将住房和其他针对长期无家可归者的社会服务结合起来）是可行方式。然而，住房由市场和城市管理部门负责，而社会服务由县办事处和监事会负责，双方从未合作过，且经常互相责备。于是，希尔顿基金会介入帮助两者建立合作关系，并达成了联合计划。**关系的改变，甚至比基金会的直接资金支持带来的影响力更大。**

1.3 深层条件：思维模式（1/2）

不触及第三层（内涵层面）的变革，往往是效果短暂和不完整的。美国全国性的倡导组织长期致力于“改变公共叙事”的工作，少数头部基金会也越来越多的关注改变他们所在领域的公共叙事。

□ **公共叙事与思维模式相互影响**：叙事（narrative）仅仅是思维模式的一个外在表现，我们的思维模式影响着我们对公共事件的理解、指导我们在公共对话中的参与，同时外在信息和公共话语中体现的不同思维模式也在影响每个个体。

案例：职场性骚扰——近年来公众对这一问题上的思维模式有了重大改变。虽然过去大部分人都可能想过这样的行为是不正当/不合法的，但是带有性别偏见的主流思维模式依然纵容了这样的行为。而除了受害者之外，大多数公众则很少能够看见、质疑这些问题。随着更多女性（尤其是有影响力的女性）开始通过社交媒体分享自己的经历，公共领域的“零容忍”出现了，人们对性骚扰的认知与思维方式开始改变，同时也让更多人注意到女性在媒体语言中被物化、以及在社会生活更多层面受到的阻碍。

1.3 深层条件：思维模式（2/2）

- 改变有长期历史的叙事：通常在社会运动中发生。

案例：美国反对酒驾母亲联合会（**Mothers Against Drunk Driving**）帮助人们感受孩子在酒驾引起的交通事故中丧生的母亲的心情，让酒驾这个公众有意识但是被广泛纵容的问题变得难以被公众接受。

- 真正影响公共话语，要明确：“一个问题如何被构建？被谁构建？”

案例：美国LGBTQ活动家在试图合法化同性恋婚姻时，原本将论点专注在同性伴侣的权利上，这很难让大多民众产生共情。在大量的研究后，一些活动家重新构建了这个问题的描述，将重点从“权利”变为“爱”，和大众本身持有的“相爱的人应该结婚”的观点联系起来，更容易获得大众支持。

2. 案例：加州基金会建设健康社区项目

- ❑ 加州基金会（The California Endowment）的“建设健康社区”项目（Building Healthy Communities，以下简称“BHC”）历经十年、花费千万美元，旨在提高美国加州14个受健康领域资源分配不均影响社区的青年健康水平。多年严格评估验证，BHC是一个推动多层次系统性改革的范例。
- ❑ 本部分案例介绍了BHC项目在推动系统三个层次变革的尝试，以及基金会团队内部的改变。

2. 案例：加州基金会建设健康社区项目 - 三层次变革

第一层变革： 政策、实践、资源流动	第二层变革： 关系与链接、权力动态	第三层变革： 思维模式
• 召集律师、社会活动家、政府官员、青年等此前从未共同工作的各个相关方，在前五年内促成了土地规划、健康饮食等100多次政策胜利。在州内推动健康校园、普及医疗保险、无证移民接受医疗等方面的政策改革。 • 不同于以往找外部专家来撰写政策文本，基金会邀请青年加入BHC项目委员会、担任重要决策者并直接向基金会高层提建议。 • 建立影响力投资基金，吸引2亿美元资本为内陆居民提供新鲜食物。这也是基金会首次尝试利用影响力投资解决问题。	• 基金会与多方利益相关群体共同工作，包括律师、社会活动家、政府官员、青年、企业等，改变社区内各方关系，并把种族平等贯彻到社区所有政策、实践和工作流程中。 • 为避免基金会项目官员滥用资助决策中的权力优势，基金会建立了“加州包容性基金”（Fund for an Inclusive California），将资助决策权真正交给社区。	• BHC投入了大量工作来改变影响医疗保险覆盖的主流叙事，改善学生对学校的态度，让社区重视犯罪预防而不是监禁。 • 例如，在降低学校对行为失当学生过度停课方面，基金会努力改变校长意识，引用研究论证停课对有色男性青年的影响会更大，不仅不利于其行为改善，还与其成年后的监禁高度相关，并由此造成监禁期间的税收损失和公共开支增加。 • 还发起社交媒体的话题倡导，引导学校管理者从“排斥”到“包容”的意识转变，更多关注青年长期发展而不是短期惩罚。

2. 案例：加州基金会建设健康社区项目 - 内部思维改变

□ 机构内部思维方式的转变也同样重要。基金会在深度了解系统性变革如何发生的同时，也要努力识别并适当影响理事会和员工的思维方式。举以两例说明：

1. **项目策略制定：赋权于社区**——在2010年项目启动时，BHC是一个较常规的资助项目。经过社区居民反馈，基金会把项目目标改为“以社区为中心，赋权民众、实施有效的健康保护政策、改变关于健康的公众意识和主流叙事”。从将既定决策强加给社区，到让社区有更多权力和声音，基金会的理事会和团队也在接受一种不同的思维模式，并建立新的跨部门项目团队。
2. **非传统的评估学习**：系统性变革的发生往往是持续波动的活动推动，很难以传统的线性框架来评估因果关系。想要跟踪系统性变革的进展，需要用多种方式、从多方收集信息，识别规律，并将重点放在学习下一步该怎么做。
 - 采用多种学习评估方法，包括促进本地组织的学习和评估、利用会议分享最佳实践、同步进行多个独立的深度评估和案例分析、对参与项目的青少年健康发展进行长期跟踪分析，综合这些活动来了解BHC项目社区和加州所处的系统条件是否在朝着理想的方向发展。

3. 总结：改变系统，要先改变自己

- ❑ 在这个越来越两极分化、差距快速拉开的世界，面对复杂的社会和环境问题，规模化的解决不平等问题变得更加紧迫和艰巨。对此，很多人的反应是快速改变可见的、表面的条件。本报告认为，是时候关注那些深层次的、更少为大众所意识到的关键要素了，这样才能真正形成更为系统、持续的影响力。
- ❑ 创造系统性变革必须有“看见系统”的能力，如果没有先浸入式地让自己理解造成问题的原因，而直接在解决问题的方法上下赌注，注定会失败。
- ❑ 我们需要在与众多利益相关方的互动中学习改变自己。作为基金会，往往要注重内部的改变——改变自身的思维方式、建立更好的联系、改变权力动态，这些都是更有效工作的必要条件。没有机构变革就没有系统性变革，没有个人变革就没有机构变革。



资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效公益，推动社会问题解决”。

cdr4impact.org.cn

版权声明：本报告版权归原作者所有，CDR将本报告编译，为公益同行学习分享所用。