

Дэвид
Борнштейн

КАК ИЗМЕНИТЬ МИР

Социальное
предпринимательство
и сила новых
идей



*Удивительно вдохновляюще и поучительно...
Рассказанные в этой книге истории социальных
предпринимателей вдохновят множество людей,
которые хотят построить новый лучший мир.*

Нельсон Мандела

Дэвид Борнштейн
Как изменить мир. Социальное
предпринимательство и сила новых идей

Текст предоставлен издательством
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=5326577

Как изменить мир. Социальное предпринимательство и сила новых идей / Дэвид Борнштейн:
Альпина Паблишер; Москва; 2012
ISBN 978-5-9614-2713-4

Аннотация

В мире есть огромное количество социальных проблем, которые ждут, когда придут те, кто способен их решить и наконец изменить мир к лучшему. Иногда кажется, что это невозможно, но люди, о которых рассказывается в этой книге, доказали, что это не утопия и не фантастика и что социальные предприниматели в состоянии даже оказать влияние на политику государства в любой области – здравоохранении, образовании, энергетике, культуре, экономике и пр.

Социальное предпринимательство – это прежде всего инновации, идеи, а также способность и желание претворить их в жизнь. Каждому когда-то приходило в голову, что он хотел бы что-то изменить в своей стране или в мире. О том, как это сделали самые успешные социальные предприниматели, и о том, как перейти от слов и намерений к действию, можно прочитать в этой книге.

Содержание

Предисловие к русскому изданию от фонда региональных социальных программ «Наше будущее»	5
Предисловие к русскому изданию от «Берингер Ингельхайм»	7
Предисловие	9
Благодарности	14
Глава 1. Неугомонные люди	16
Увеличение количества общественных организаций	18
Что вызывает изменения?	20
Глава 2. Из маленьких желудей вырастают большие деревья	23
Глава 3. И в моей голове зажегся свет	31
Конец ознакомительного фрагмента.	36
Комментарии	

Дэвид Борнштейн

Как изменить мир. Социальное предпринимательство и сила новых идей

Издано при содействии Фонда региональных социальных программ «Наше будущее» и компании «Берингер Ингельхайм»

How to Change the World Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas
David Bornstein

Руководитель проекта *М. Соловьёва*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

© David Bornstein, 2007

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2012

© Электронное издание. «ЛитРес», 2013

Борнштейн Д.

Как изменить мир. Социальное предпринимательство и сила новых идей / Дэвид Борнштейн; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012.

ISBN 978-5-9614-2713-4

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Прочитав эту книгу, вы:

- познакомитесь с историями успеха лучших социальных предпринимателей;
- поймете, как стать успешным социальным предпринимателем;
- узнаете, как вызывать значительные изменения в обществе.

Предисловие к русскому изданию от фонда региональных социальных программ «Наше будущее»



Дорогие друзья!

Перед вами первая книга о социальном предпринимательстве, изданная на русском языке.

«Как изменить мир» Дэвида Борнштейна – бестселлер в Европе и Америке, где социальное предпринимательство уже закрепило за собой прочные позиции. В России проекты социальных предпринимателей у многих вызывают удивление. Сложно представить, что в условиях современных финансовых неурядиц находятся люди, готовые взять на себя решение чужих проблем. Но такие люди, а точнее социальные предприниматели, есть. И с каж-

дым годом в России их становится больше. Нашей главной задачей является поддержка таких предпринимателей, развитие самого социального предпринимательства в России.

За четыре года фонд «Наше будущее» поддержал 42 проекта в 21 регионе России, которые ежедневно доказывают свою социальную значимость и экономическую рентабельность. Инвалиды, многодетные семьи, воспитанники детских домов, все те, кто в общественной жизни часто остается невостребованным, сегодня могут не просто зарабатывать деньги, а прежде всего имеют возможность самореализовываться, быть значимыми для общества.

Никто не расскажет о социальном предпринимательстве лучше тех, кто каждый день работает в этой области. Дэвид Борнштейн собрал истории социальных предпринимателей, которые «изменили мир», не побоявшись вступить на трудный путь решения острых социальных проблем общества. Эта книга – многолетний анализ социального предпринимательства, раскрывающий опыт людей, равнодушных к общественным проблемам, испытывающих острую потребность помогать окружающим.

Возможность опубликовать книгу «Как изменить мир: Социальное предпринимательство и сила новых идей» совместно с «Берингер Ингельхайм» – важный шаг на пути к популяризации социального предпринимательства в России.

Надеюсь, эта книга перевернет ваши представления о бизнесе, о социальном предпринимательстве, а для кого-то откроет новые перспективы, возможности самому изменить мир к лучшему.

*Наталья Зверева,
директор Фонда региональных социальных программ «Наше будущее»*

Предисловие к русскому изданию от «Берингер Ингельхайм»



Уважаемые читатели!

Эпиграфом к книге, которую вы держите в руках, могли бы стать слова известного философа и врача Роберта Свободы: «Все мы умрем – в этом нет сомнений. Сомневаться можно только относительно того, не напрасно ли мы прожили свои жизни. Пока мы живы, у нас есть удивительная возможность что-то изменить в себе, своей семье, своем обществе и своем мире, маленький шанс внести в жизнь чуть больше красоты, милосердия и культуры. И если, покидая этот мир, человек оставляет его хотя бы чуточку лучшим, то тем самым он сделал жизнь на Земле более пригодной для жизни тех, кто придет вслед за ним, и, значит, прожил свою жизнь не зря».

Эта книга о людях, сумевших реализовать свою мечту сделать наш мир лучше и упрямо верящих в то, что даже один человек может добиться значительных изменений в обществе.

Переведенная на девять языков книга, которую замечательный журналист и исследователь социального предпринимательства Дэвид Борнштейн писал «сердцем», стала своего рода путеводной звездой для всех, кто хочет делать в своей жизни что-то глубоко значимое, кто хочет искать решения проблем, а не смиряться с ними.

Социальное предпринимательство имеет огромный потенциал для создания позитивных перемен в обществе, и радостно замечать, что все больше людей, общественных организаций, бизнес-структур включается в поддержку этого движения. Летом 2011 г. компания «Берингер Ингельхайм» и международная организация Ashoka, родоначальник движения социальных предпринимателей, объявили о начале партнерства, цель которого – объединить усилия, направленные на поиск и поддержку инновационных идей, которые реально способны улучшить состояние здоровья отдельных людей, семей и общества в целом. В России наши устремления в этой области нашли поддержку и помощь от Фонда региональных социальных программ «Наше будущее». Очень символично, что первым шагом на пути нашего сотрудничества стал выпуск первого российского издания книги «Как изменить мир». Я уверен, что именно в России, где люди обладают таким высоким уровнем эмпатии и так щедро генерируют инновационные идеи, эта книга найдет большой отклик.

*Иван Бланарик,
генеральный директор ООО «Берингер Ингельхайм»*

Предисловие

Абигейл, которая до сих пор меня волнует

Можно ли искоренить бедность, обеспечить достойной системой здравоохранения все уголки мира, дать каждому ребенку возможность получения хорошего образования? На первый взгляд, это кажется фантастикой, однако истории, рассказанные в этой книге, свидетельствуют: изменить мир – в наших силах.

Просто мы слишком мало знаем о том, что уже делают другие люди. Наши выпуски новостей в основном сосредоточены на катастрофах и чрезвычайных ситуациях. Мы, конечно, можем столкнуться с проблемами и дома, и за границей. Нам следует быть в курсе происходящего. Но люди буквально тонут в сообщениях о насилии, коррупции, некомпетентности чиновников и политиков! И мало слышат о позитивных изменениях. Соотношение информации о проблемах и информации, посвященной возможным решениям этих проблем, далеко не равноценное. Это искажает восприятие действительности, лишает нас знаний, необходимых для адекватной оценки рисков и возможностей. Если вас попросят назвать десять проблем, которые волнуют современный мир, сколько времени у вас это займет? Десять минут? А сколько уйдет хотя бы на перечисление возможных их решений?

В книге рассказывается о нескольких социальных предпринимателях, на практике решающих важнейшие проблемы современного общества. С 2004 г., когда вышло первое издание этой книги, область деятельности социальных предпринимателей значительно расширилась, а сам этот термин стал использоваться в три раза чаще. Международная сеть социальных предпринимателей Ashoka, о которой рассказывается в этой книге, распространила свою деятельность еще на 20 стран Западной Европы, Среднего Востока, она пришла в Турцию, Марокко, Афганистан, Филиппины. Не так давно Ashoka приняла в свои ряды своего первого члена в Саудовской Аравии (им стала женщина). Сеть ищет социальных предпринимателей в Израиле, ведет рекрутинговую кампанию в Китае и Японии. В 2007 г. Ashoka объединяла уже 2000 социальных предпринимателей из 70 стран. В послесловии мы расскажем о последних достижениях этой сети.

Социальные предприниматели удостоены Нобелевской премии мира: в 2004 г. ее вручили Вангари Маатаи, основателю движения «Зеленый пояс», а в 2006 г. – Мухаммаду Юнусу и банку Grameen. В 2007 г., выступая на Всемирном форуме, посвященном вопросам благотворительности, бывший президент США Билл Клинтон заметил, что с нетерпением ждет, когда Нобелевскую премию мира получит и основатель Ashoka Билл Дрейтон.

Во всем мире – от Оксфордского университета до Школы бизнеса Университета Наварры в Испании, от Института социальных наук Тата в Индии, Фонда Жетулио Варгаса в Бразилии до Школы бизнеса Университета Гордона и Университета Претории в Южной Африке – сегодня активно изучают социальное предпринимательство. Только в США и Канаде более 200 университетов открыли специализированные образовательные центры, ввели учебные курсы, семинары, посвященные этой теме. Одна из наиболее интересных инициатив – программа социального предпринимательства Кэтрин Рейнолдс в Высшей школе государственной службы им. Р. Вагнера Нью-Йоркского университета. В ней заняты студенты всех факультетов университета – будущие врачи, стоматологи, юристы. Это говорит о том, что путь социальных преобразований в обществе открыт для представителей всех специальностей.

Система традиционного разделения мира на социально-экономические зоны сегодня рушится, дела и мысли людей объединяют мир. Когда Ларри Пейдж и Сергей Брин основали благотворительный фонд Google, они позиционировали его как бизнес-структуру, которая

может получать прибыль от своей деятельности, лоббировать свои интересы. В будущем у социально-коммерческих фирм, возможно, появятся и свои организационные формы. Сеть Omidyar, учрежденная основателем eBay Пьером Омидьяром и его женой Пэм, уже вложила в предприятия и некоммерческие организации около \$90 млн. Некоммерческий венчурный фонд Acumen собрал более \$40 млн для инвестирования в компании, которые занимаются проблемами обеспечения чистой водой, лекарствами, возведением доступного жилья в странах третьего мира. Ashoka потратила \$145 млн на поиск и поддержку социальных предпринимателей, а в настоящее время совместно с различными корпорациями занимается открытием предприятий, которые обеспечат жизненно важными продуктами и услугами большие группы нуждающихся в них людей. Джефф Сколл, первый президент eBay, объединил усилия своего фонда и коммерческой кинокомпании. Фонд Сколла выделил \$55 млн на поддержку социального предпринимательства, а компания Participant Productions, чтобы привлечь внимание общественности к этому социальному явлению, выпустила серию фильмов, посвященных нескольким темам: защите окружающей среды, экономическому неравенству, вопросам здравоохранения, взаимопониманию представителей разных культур.

Бизнес начинает обращать все большее внимание на социальные проблемы. За последние пять лет в США более \$8 млрд венчурного капитала было вложено в экологически чистые компании. «Зеленое» направление сегодня третье по значению для венчурного инвестирования. С помощью фирм, подобных консалтинговой компании GreenOrder, крупные международные корпорации, в частности General Electric, General Motors и Office Depot, не уменьшая объемов производства, добиваются снижения отрицательного воздействия на окружающую среду. Основатель AOL Стив Кейс создал портал Revolution Health, чтобы облегчить пользователям общение с медицинскими специалистами. Кабинеты MinuteClinic, расположенные в супермаркетах, значительно упростили процедуру оказания первой медицинской помощи. Микрофинансированием сегодня занимаются крупнейшие банки, в том числе и корпорация Citigroup, а новое поколение таких сайтов, как, например, prosper.com, kiva.org, eloan.com и prbc.com, настолько расширили доступ заемщиков к микрокредитам, что всего несколько лет назад этого нельзя было даже представить себе. Только за последние три года крупнейшая благотворительная организация Philanthropy Services of UBS с целью пропаганды социального предпринимательства провела 20 конференций в Северной и Южной Америке, Европе и Азии. В них приняли участие тысячи человек.

Политики также начинают понимать, что социальные предприниматели – это идеальные партнеры, прекрасные организаторы с развитым политическим чутьем. Однако, когда речь заходит о вопросах, затрагивающих национальные интересы, социальных предпринимателей, в отличие от лоббистов крупных корпораций, пока еще нечасто приглашают за стол переговоров. Хотя есть признаки того, что и здесь дело сдвинулось с мертвой точки. В Луизиане вице-губернатор Митч Ландрье, столкнувшись с последствиями ураганов «Катрина» и «Рита», учредил Управление социального предпринимательства. Несколько мэров американских городов, в том числе Ширли Франклин в Атланте, Джон Хикенлупер в Денвере, Барт Петерсон в Индианаполисе, Вилли Херентон в Мемфисе, Майкл Блумберг в Нью-Йорке и Френсис Слэй в Сент-Луисе, стали сотрудничать с общественными организациями. Компания New Profit Inc., активно поддерживающая социальных предпринимателей, учредила организацию Action tank, задача которой – расширение контактов между социальными предпринимателями, политиками и представителями администраций с целью более эффективного решения самых разных проблем как на местном, так и на общенациональном уровнях.

Действительно, социальные предприниматели обладают уникальным практическим опытом, когда речь заходит о поиске путей решения проблем, требующих больших денег и интеллектуальных ресурсов. Правительства и традиционные организации, как правило, видят проблему «со стороны», социальные предприниматели оценивают ее «изнутри». У

них нет политических рычагов, они приносят изменения, а не навязывают их, задействуют человеческий потенциал, а не поощряют социальную зависимость. В развивающихся странах, где социальные предприниматели уже сотрудничают с правительствами, достигнуты впечатляющие результаты. В Таиланде подобное партнерство привело к успешной реализации программы планирования семьи и профилактики СПИДа, а в Бразилии – к осуществлению самой современной и продвинутой в развивающемся мире программы борьбы со СПИДом.

Правда, лишь немногие социальные предприниматели пока достигли такого влияния и заинтересовали правительства своих стран. Деятельность большей части успешных социальных предпринимателей Канады и США, если бы они были бизнесменами, можно было бы охарактеризовать как малое предпринимательство. И дело не в том, что они не способны на большее. Их организациям не хватает поддержки. Самая большая опасность для социального предпринимательства кроется в недостаточности финансирования. Это препятствует созданию «критической массы» подобных организаций, которая позволила бы добиться заметного прогресса на национальном уровне. Чтобы осуществить задуманное, социальным предпринимателям необходимо нанимать талантливых представителей самых разных профессий, предлагать им достойную карьерную перспективу, конкурентоспособную заработную плату. И не важно, будет ли это финансирование поступать от правительства, инвесторов, фондов, граждан, за счет самостоятельных доходов или из всех каналов сразу. Если не предложить широкий спектр финансовых услуг, которые позволят раскрыть потенциал социального предпринимательства, он просто будет утерян.

В июне 2006 г. Билл Гейтс объявил, что оставляет руководство компанией Microsoft и переключается на работу в своем фонде. «Это не уход на покой, это переоценка приоритетов», – пояснил самый богатый человек в мире. Через десять дней Уоррен Баффетт, еще один из богатейших людей современности, заявил, что начинает «раздавать» свое состояние в \$40 млрд, и перечислил значительную его часть в фонд Билла и Мелинды Гейтс. Новость о решении Гейтса и Баффетта быстро распространилась по всему миру. Спустя неделю после заявления Баффетта я беседовал с одним буддийским монахом, и первый вопрос, который он мне задал: «Что вы думаете о Билле Гейтсе и Уоррене Баффетте?»

Решения, принятые двумя лидерами современного бизнеса, имеют отголосок по сей день. И в богатых, и в бедных странах молодые люди, перед которыми в жизни открывается масса возможностей, все больше хотят заниматься социально значимой деятельностью. Например, в 2006 г. более 19 000 выпускников американских колледжей, получивших на экзаменах высокие баллы, в том числе 10 % выпускников Йеля и Дартмута, подали заявки на вступление в организацию Teach of America. В 2006 и 2007 гг. фонд Acumen на 15 вакансий получил около 1100 заявлений от выпускников MBA. Bridgespan Group, консалтинговая компания, сотрудничающая с Bain & Company, оказывающая стратегическую помощь общественным организациям, получила 1800 заявлений на 18 вакансий. Компания социальных инноваций Starting-Bloc, привлекающая студентов и молодых специалистов, в 2005 г. приняла на работу 2400 студентов, в то время как в 2003 г. было принято всего 200.

В 2006 г. компания Civic Ventures из Сан-Франциско, помогающая пожилым людям вести активный образ жизни, учредила «Премия цели», которой удостоиваются американцы старше 62 лет, которые, вместо того чтобы выйти на пенсию, посвятили себя социально ориентированной работе. За первые два года премия была вручена более чем 2000 человек, причем в числе претендентов были представители от каждого штата США. В ходе опроса 1000 человек, проведенного фондом MetLife и компанией Civic Ventures, почти 60 % его участников в возрасте старше 50 лет сказали, что заинтересованы в «переоценке своих приоритетов и ставят вклад в развитие общества на первое место». При этом для 20 % опрошенных общественная деятельность уже стала «главным жизненным приоритетом».

Все это не может не радовать. Когда в 1996 г. вышла моя первая книга «Цена мечты: История банка Grameen» (The Price of a Dream: The Story of the Grameen Bank), у меня была возможность приблизительно оценить интерес к деятельности этого банка и микрокредитованию в целом по числу людей, запросивших дополнительную информацию. На протяжении примерно трех лет после выхода книги интерес к этой теме был минимальным. Несколько раз я бывал на встречах в студенческих кампусах, и на них приходило менее десятка человек. А когда я приехал в один из книжных магазинов, чтобы выступить с докладом о банке Grameen, то выяснилось, что на встречу вообще никто не пришел.

Но, начиная примерно с 1999 г., приглашения и просьбы о выступлениях стали поступать все чаще и чаще. Я почувствовал, что назревают перемены. Появился интерес со стороны бизнеса, финансовых организаций, работников сферы образования, политиков, студентов. Микрокредитование стало «прорывной темой». На протяжении нескольких лет казалось, что банк Grameen (который к тому времени уже 25 лет работал на рынке) интересуется всех. Новая область финансовых услуг даже получила свое название – микрофинансирование. Как отметила Сьюзан Дэвис, председатель фонда Grameen, «движение породило новую индустрию». Сегодня микрофинансированием занимаются тысячи организаций, они помогают почти полумиллиону людей (заемщикам и их семьям), живущим менее чем на \$1 в день.

Область социального предпринимательства растет такими же высокими темпами, как и микрофинансирование. Сразу после публикации первого издания данной книги интерес к этой теме стали проявлять фонды, организации развития, бизнес-школы. Немногие из них вообще слышали об Ashoka. Но со временем я стал понимать, что истории, рассказанные в моей книге, сделали свое дело. Я начал получать письма от общественных организаций, о которых до этого никогда не слышал: студенческих объединений, организаций здравоохранения, бизнес-сетей, религиозных групп, советов различных фондов, сельскохозяйственных агентств, колледжей, инвестиционных банков, аудиторских и консалтинговых фирм. Интерес проявили Международный совет кредитных союзов, Американская ассоциация по терапевтическому обучению пациентов с сахарным диабетом, форум Fargo, Ассоциация общественных инициатив из Айовы, Фонд общественного здравоохранения Линкольна из Небраски.

К моему большому удивлению, через три года у меня уже было 300 приглашений на различные встречи, я более 150 раз выступил с докладами в 30 штатах США, нескольких провинциях Канады и десятке других стран. Я видел, что люди жаждут услышать истории общественных предпринимателей, в которых рассказывалось бы о решении конкретных проблем, и, что еще важнее, обнаружил, что многие из тех, кто приходил на эти встречи, сами уже были вовлечены в социальное предпринимательство.

Однажды меня пригласили выступить с докладом в Колледже дизайна Парсонса в Нью-Йорке. Там мне показали проектные работы студентов, и я как будто заглянул в будущее. Я не увидел кофеварок или приставных столиков: студенты разрабатывали легкие и привлекательные ходунки для пожилых людей, инвалидные коляски. Там были станок для обучения молодежи Уганды навыкам деревообработки, переносные наборы для оказания первой медицинской помощи детям, пострадавшим от стихийных бедствий, обучающие видеоигры на тему защиты окружающей среды, Life Review Therapy – игра, помогающая восстановить память у людей с болезнью Альцгеймера, образцы дизайнерской одежды для женщин, перенесших мастэктомию, комфортабельные сидения для инвалидов в самолете. Преподаватели не заставляли студентов заниматься этими разработками. Скорее наоборот, студенты опережали предложенную им учебную программу, заставляя школу пересмотреть ее. Подобную картину я наблюдал и в других учебных заведениях, готовивших будущих бизнесменов, политиков, специалистов в области градостроительства и международных отно-

шений. Везде люди задавали одни и те же вопросы: как нам достичь перемен? неужели мы должны потреблять все больше и больше? что на самом деле нужно миру?

Поэтому я уверен: социальное предпринимательство способно стимулировать коренные изменения в обществе. Оно дает множество примеров, которые могут вдохновить людей следовать своим порывам, изменять действительность, развенчивать заблуждения. Эти примеры возвращают чувство оптимизма и высвобождают энергию. Узнав о работе других, люди часто задаются вопросами: как я могу участвовать в такой работе? могу ли я вдохновить окружающих на решение проблем? как реализовать свой потенциал на благо грядущих перемен?

Многочисленные встречи помогли мне понять, что людей, готовых работать на изменение мира, на самом деле гораздо больше, чем представлялось ранее, и их работа чрезвычайно многообразна. Одни хотят быть лидерами, другие предпочитают играть «вспомогательные роли». Третьи незаметно «переписывают» учебные программы школ, колледжей, работают в социальных учреждениях, больницах, церквях, на предприятиях. Активна не только молодежь. Как член отборочной комиссии по присуждению Премии Civic Venture я имел честь познакомиться с сотнями американцев, которые занялись социальными преобразованиями, когда им было за 60, 70, 80 лет. Моя бабушка Сельма Арнольд, которой 93 года, продолжает быть активным членом правления Project Open, организации, которую она основала в 76 лет с целью помощи пожилым людям, живущим в одном из жилых комплексов в Нью-Йорке.

Все это убедило меня, что социальным предпринимательством можно заниматься на самых разных уровнях. Люди, о которых рассказано в этой книге, которые осуществляют изменения на национальном и глобальном уровнях, – истинные герои, неутомимые труженики. Но зачастую, чтобы разглядеть большое дело, нужно увеличительное стекло. Социальное предпринимательство – это не удел нескольких необыкновенных личностей, которые спасают мир. Это по плечу каждому. Для социального предпринимателя не обязательно элитное образование, скорее ему необходим рюкзак за плечами. Совокупность знаний приобретается во взаимодействии с окружающим миром, нужно просто уметь спрашивать, внимательно слушать ответы, наблюдать.

Работая над этой книгой, я успел стать отцом. Моему сыну Элайдже сейчас три года. И я задаю себе вопрос: как привить ему веру в себя и в способность изменять мир, уважение к его собственным представлениям, чувство необходимости заботиться о других, как научить его доверять внутреннему голосу?

Социальное предпринимательство стало преподаваться в учебных заведениях, а я с нетерпением жду того дня, когда ему начнут учить в школах и даже детских садах. Потому что этот предмет – не о рынках, не об устойчивости или эффективности. Он – о людях, которые не в силах видеть чужие страдания, о людях, которые способны сбросить оковы прошлого. В век быстрых и непредсказуемых изменений ведущие социальные предприниматели, миллионы безвестных преобразователей, достигли всех уголков земного шара. Это децентрализованная, стихийная сила, которая при надлежащем финансировании, управлении, координации усилий остается нашей главной надеждой на то, что наш мир станет более гармоничным.

*Дэвид Борнштейн,
май 2007 г.,
Нью-Йорк*

Благодарности

Я бы хотел выразить благодарность Питеру Келлнеру и фонду Kellner, Ллойд Тимберлейку и фонду Avina, Джеймсу Дженсену и группе Jenesis, без поддержки которых написать эту книгу было бы невозможно. Я также благодарен Майклу Кертису из Atlantic Mounthly, который в свое время принял и отредактировал статью, из которой выросла эта книга.

Мне повезло, что я работал с исключительно добросовестным и талантливым редактором Питером Джинной и его партнером Фурага Нортоном. С удовольствием продолжаю сотрудничать с Милли Мармур, моим агентом и другом. От замысла до завершения этой книги прошло пять лет. И я благодарен за помощь очень многим людям. Карен Андраде, Сельма Арнольд, Сьюзан Дэвис, Джек Эмерсон, Мозес Гэмпел, Сьюзан Гибсон, Джоанна Хамильтон, Джейн Джекобс, Джек Левинсон, Ребекка Мид, Кевин О'Киф, Марк Сигал, Майкл Шимкин, Лиза Силвер и Роберт Толмач читали выдержки из этой книги и предлагали идеи по ее улучшению.

Мартина Аруда, Золтан Погаца и Аня Самборска были прекрасными переводчиками и гидами. Барбара Эрос, Маниша Гупта, Джоди Дженсен, Калпана Каул, Ньегу Морган, Ану Пиллэй, Ризард Праскьер, Моника де Рур, Анамария Шиндлер и Шеннон Уолбран помогли организовать зарубежные интервью. Благодарю Мали Рассел и Мередит Лобел из организации Ashoka, которые ответили на многочисленные запросы и предоставили необходимую информацию. Картер Бейлс, Уильям Баумол, Дэвид Бонбрайт, Дерек Браун, Андре Дуа, Дин Фербаш, Сушмита Гош, Питер Голдмарк, Памела Хартиган, Сью Леман, Билл Матассони, Гилберт Мендоза, Джулиен Филипс, Мануэль Розалдо, Лори Стоун и Мухаммад Юнус предложили ценные идеи. Ошибки, разумеется, на моей совести.

Эллен Кун, Тед Рикарди, Барбара Фиорито и Майкл Шимкин помогли мне со сбором материала в Нью-Йорке и Нью-Мексико. Селия Круз и Марк Лутес, Барбара Эрос, Музаммель Хак и Махин Султан, Мэтью Клам и Лара Кокс, Ядвига Лопата, Чарльз Мейзел, Хадсон МакКомб, Мария МакЭлрой, Дэниел Равиоло, Амарджит и Рамоло Сахай и Аня Самборска открыли для меня свои дома в Будапеште, Кейптауне, Дели, Дакке, Форталезе, Кракове, Сан Паулу, Варшаве и Вашингтоне, округ Колумбия. Тис Дуллаарт, Джанет Джарман и Скай Райзер предоставили фотографии. Джозеф Шапиро позволил мне процитировать «Отсутствие печали» (No Pity). Отдельное спасибо Линде Роттенберг, которая вдохновила меня на написание статьи в журнал об Ashoka в 1997 г.

Социальные предприниматели обычно рады публикациям о своей работе, поэтому собрать первые интервью для этой книги было нетрудно. Тем не менее я благодарен Джаведу Абиди, Джеру Биллимория, Вере Кордейро, Биллу Дрейтону, Веронике Кхосе, Фабио Росе, Дж. Б. Шрамму и Эржебет Секереш за ответы на многочисленные вопросы, дополнительную информацию, документы и проверку фактов. Билл Дрейтон был особенно щедр в плане времени. Я думаю, все они и понятия не имели о том, что будет так много вопросов. Я благодарен Питеру Адамсону, Бобу Бергу, Линкольну Чену, Уильяму Фоджу, Кулу Гаутаме, Ричарду Джолли, Ричарду Рейду, Джону Роду, Теду Томасу и другим за то, что они поделились со мной воспоминаниями о Джеймсе Гранте.

Когда я работал над этой книгой, то думал включить в нее истории 30 социальных предпринимателей. Я встретился с 60 предпринимателями и опросил еще 40. Продолжая работать над книгой, я понял, что невозможно передать суть социального предпринимательства, не углубившись в подробности. Поэтому я решил сосредоточиться на девяти историях. Я благодарен следующим людям, которые нашли время, чтобы поделиться со мной своими соображениями (я надеюсь, у меня еще будет возможность написать об их работе). Это Рави Агарвал, Дора Андраде, Флик Асват, Нормандо Батиста Сантос, Мария Апаресида Сильва

Бенто, Дагмара Бьенковска, Джиллиан Колдуэлл, Суэли Карнейро, Эдисон Карвальо, Сильвия Карвальо, Дэвид Фортун, Лесли Энн Фостер, Имре Фурманн, Агнес Герерб, Дэвид Грин, Сара Горовитц, Яцек Якубовски, Жоао Хорхе Родригес, Питер Лазар, Марилена Лаззарини, Бонгани Линда, Пауло Лонго, Мария де Лурдес Брац, Адрианна МакФарлан, Чарльз Мейзел, Лиан Маркондес, Хосе Мармо да Сильва, Хадсон МакКомб, Харлей Энрике де Насименто, Налини Найяк, Веллингтон Ногуэйра Сантос, Ана Телес де Норос, Люк О'Нил, Петр Павловски, Леонардо Пессина, Даниэль Равиоло, Ратнаболи Рей, Падре Рикардо Резенде, Жоао Роберто Риппер, Кайлаш Сатьяртхи, Тара Сринивасан, Эльжбета Скрипчак, Богдан Скрипчак, Ильдико Зигети, Грегор Табас, Бернадетт Такач, Беула Тхумбаду, Левенте Висло и Михал Вронишевски. Я выражаю свою благодарность и признательность семье Ричарда Голеца, основоположника лечения алкоголизма в селах Польши, скончавшегося в 2001 г.

Наконец, отдельное спасибо моей семье: моим родителям Барбаре и Роберту, лучшим книготорговцам в Монреале, Лизе и Стиву, дававшим ценные советы по поводу рукописи, Гарнеру, который до сих пор не отозвал беспроцентный кредит, Сельме, которая читала эту книгу четыре раза, Сюзан и Эмори за их благосклонность и силу, Джоуи, который отрывал меня от компьютера, чтобы поиграть в мяч, и Абигейл и Элайдже за каждый день, проведенный с ними.



Истинное сострадание не в том, чтобы бросить монету нищему, а в том, чтобы понять, что устоявшаяся система, которая делает людей нищими, требует переустройства.

Мартин Лютер Кинг-младший

Если бы мы делали все, на что способны, мы бы поразили самих себя.

Томас Эдисон

Глава 1. Неугомонные люди

Эта книга о людях, которые решают масштабные социальные проблемы. Большинство из этих людей неизвестны широкой публике. Это не политики и не промышленники. Некоторые из них врачи, юристы и инженеры. Другие – консультанты по управлению, социальные работники, учителя и журналисты. Они живут по всему миру – в Бангладеш, Бразилии, Венгрии, Индии, Польше, Южной Африке и США. Их объединяет роль социальных новаторов или социальных предпринимателей. У них есть идеи по улучшению жизни людей, и они реализуют их в разных городах, странах, а в некоторых случаях даже в общепланетарном масштабе.

Цель данной книги состоит не в том, чтобы превознести этих людей, а в том, чтобы привлечь внимание к их роли в продвижении социальных преобразований. Социальные предприниматели имеют огромное влияние на общество, хотя их работа пока и остается недостаточно изученной и недооцененной. Они существовали во все времена, но именно сейчас деятельность этих людей находится на подъеме.

Термин «социальный предприниматель» приобрел популярность в последние годы^[1]. Ведущие университеты Америки организуют специальные учебные курсы по социальному предпринимательству. Журналисты, филантропы и социальные работники часто употребляют этот термин. При этом основное внимание уделяется тому, как деловые и управленческие навыки могут использоваться для достижения социальных целей – например, как некоммерческие организации могут сотрудничать с коммерческими предприятиями и получать от этого доход.

Хотя это важная тенденция, в данной книге социальное предпринимательство рассматривается в несколько ином ключе – как сила, преобразующая общество. Это люди с новыми идеями решения основных проблем, которые неустанно следуют своему видению, люди, для которых не существует слова «нет», которые не сдадутся, пока не распространят свои идеи по всему миру.

Как утверждает эксперт по менеджменту Питер Ф. Друкер, термин «предприниматель» (entrepreneur, от франц. «тот, кто берет на себя») был введен 200 лет назад французским экономистом Жаном Батистом Сеем для обозначения особого экономического деятеля – не того, кто просто открывает дело, а того кто «перемещает экономические ресурсы из области меньшей продуктивности в область большей продуктивности и дохода»^[2]. Экономист XX в. Йозеф Шумпетер охарактеризовал предпринимательство как источник «творческого разрушения», необходимый для крупных экономических достижений^[3].

Рассмотрим два примера: Генри Форд и Стивен Джобс. Известно, что Форд и Джобс пересмотрели общепринятые взгляды на автомобили и компьютеры, переведя их в разряд продуктов массового потребления, разрушив сложившиеся стереотипы в своих отраслях, проложив путь для скачков производительности и преобразований. Эта книга показывает, что социальные предприниматели играют аналогичную роль в образовании, здравоохранении, защите окружающей среды, реабилитации инвалидов и многих других областях. «Социальный предприниматель изменяет производительность общества», – отмечает Друкер^[4].

Опираясь на конкретные примеры, данная книга иллюстрирует, как ведущие социальные предприниматели продвигают системные изменения в целом ряде стран, как они меняют общепринятые модели поведения и восприятия. Все герои этой книги имеют свое ясное представление о том, как следует решать те или иные проблемы, и не хотят или не могут расслабиться, пока их идеи не распространятся по всему миру. Эта книга рассматри-

вает процессы перемен в динамике, анализирует стратегии, организаторские способности и личные качества, объясняющие успех того или иного социального предпринимателя.

Я решил сделать акцент на глобальном аспекте, поскольку социальное предпринимательство – глобальное явление, и далеко не все люди, способные решать проблемы, сосредоточены в США и Канаде. Во всем мире люди сталкиваются с одними и теми же проблемами: недостаточным уровнем образования и здравоохранения, экологическими угрозами, снижением доверия к политическим институтам, устоявшейся бедностью, высоким уровнем преступности и т. д. Но в бедных странах социальные предприниматели должны достигать до большего количества малообеспеченных людей, использовать более инновационные подходы. Их идеи будут полезны всем, кто стремится оставить положительный след в США, Канаде или других странах.

Истории, рассказанные в этой книге, ориентированы на широкий круг читателей. Все, кто когда-либо мечтал о решении проблем или позитивных изменениях в окружающем нас мире, найдут в этой книге вдохновляющие и поучительные примеры. Кроме того, бизнесмены и менеджеры некоммерческих организаций узнают, как социальным предпринимателям удается обслуживать большие рынки, обладая при этом весьма ограниченными ресурсами. Жертвователи в фонды и благотворители найдут идеи для выделения будущих грантов. Политики откроют для себя пути решения тех или иных проблем национального развития, а журналисты – огромный пласт человеческой деятельности, который пока еще не очень широко освещен. Студенты колледжей и специалисты откроют для себя новые пути развития карьеры и возможности для самореализации во второй профессии. Профессора колледжей обнаружат, что приведенные в книге истории – это поучительные ситуационные примеры для их курсов. А родители и школьные учителя откроют для себя примеры, которые могут вдохновить молодых людей.

В этой книге рассматриваются примеры достигнутых глобальных изменений. Это книга о настоящих людях, совершающих настоящие поступки, эти люди с непоколебимой решимостью и несгибаемой волей продвигают свои инновационные решения, которые нужны обществу, чтобы справиться со сложнейшими проблемами. Она показывает, что важные социальные изменения может начать один-единственный предприниматель: человек, одержимый идеей, видит проблему и предлагает новые решения, берет на себя инициативу, аккумулирует ресурсы, продвигает идею на рынок, преодолевает неизбежное сопротивление, а затем продолжает десятилетия за десятилетиями улучшать свою концепцию, до тех пор пока она не станет новой общественной нормой.

Из этого наблюдения следуют многие выводы, но все они сводятся к довольно простому наблюдению. Самое важное, что нужно сделать для улучшения ситуации в мире, – это создать такую социально-экономическую концепцию общественной жизни, которая бы поддерживала рост численности эффективных социальных предпринимателей.

Увеличение количества общественных организаций

Социальные предприниматели существовали на протяжении всей истории человечества. Святой Франциск Ассизский, основатель ордена францисканцев, вполне может считаться социальным предпринимателем, поскольку основал несколько организаций, которые добились коренных изменений в обществе^[5]. Современное социальное предпринимательство отличается тем, что оно для многих становится призванием, превращается в область серьезных исследований не только в США, Канаде и Европе, но и в Азии, Африке и Латинской Америке. Подъем социального предпринимательства можно рассматривать как следствие развития гражданского общества, которое происходит в мире на протяжении последних трех десятилетий. Оно характеризуется появлением миллионов новых общественных организаций. «Вас, должно быть, удивит, что четверть века назад за пределами США было мало НПО (неправительственных организаций, занимающихся проблемами социального развития и социальной работой), а сейчас их миллионы во всем мире, – отметил Питер Голдмарк, который был президентом фонда Рокфеллера с 1988 по 1997 г. – Это не могло произойти в один момент. Почему они появились? Потому что семена упали на плодородную почву. Есть неутомимые люди, которые стремятся решать проблемы, с которыми не могут справиться существующие институты. Они отказались от старых форматов и были вынуждены изобретать новые формы организаций. Они обрели большую свободу, большую эффективность и более продуктивное взаимодействие. Это тактически важно».

20 лет назад, например, в Индонезии была только одна независимая экологическая организация. Сегодня их более 2000^[6]. В Бангладеш большую часть работы по развитию страны контролируют 20 000 НПО, большинство из которых основаны в последние 25 лет. В Индии более миллиона общественных организаций. В Словакии, маленькой стране, более 12 000 НПО. Между 1988 и 1995 г. в бывших социалистических странах Центральной Европы было открыто 100 000 общественных организаций. Во Франции в 1990-е гг. в среднем каждый год основывалось 70 000 новых общественных организаций, в четыре раза больше, чем в 1960-е гг. В Канаде с 1987 по 2002 г. число зарегистрированных общественных организаций выросло более чем на 50 % и приблизилось к 200 000. В Бразилии в 1990-е гг. число зарегистрированных общественных организаций возросло с 250 000 до 400 000, то есть на 60 %. В США с 1989 по 1998 г. число групп общественной работы, зарегистрированных в Службе внутренних доходов, возросло с 464 000 до 734 000, то есть также на 60 %^[7]. По некоторым оценкам, в Бразилии сегодня действует 1 млн общественных объединений, в США – 2 млн^[8]. Учитывая долгую историю общественной активности в США, удивительно, что 70 % зарегистрированных объединений существуют меньше 30 лет^[9]. Наконец, в 1990-е гг. число зарегистрированных международных общественных организаций возросло с 6000 до 26 000^[10].

Исторически таким организациям давались определения с приставкой «не» – некоммерческие и неправительственные. Сегодня под ними понимают новый «сектор», который называют «независимым сектором», «третьим сектором» или, как в этой книге, «гражданским сектором». Сотни университетов США, включая Гарвард, Стэнфорд, Йель, Дюк и Джонс Хопкинс, основали курсы и центры по изучению гражданского сектора. В Нью-Йорке в 1990-е гг., в то время как общая занятость возросла всего на 4 %, занятость в гражданском секторе увеличилась на 25 %^[11]. Исследование, проведенное Университетом Джонса Хопкинса в восьми развитых странах, показало, что с 1990 по 1995 г. занятость в этом секторе росла в два с половиной раза быстрее, чем в экономике в целом^[12]. Питер Друкер назвал этот сектор лидирующей по росту отраслью в Америке.

Хотя такие организации существуют уже много лет, подобная «всемирная мобилизация» по ряду причин является новацией^[13]:

1. «всемирная мобилизация» происходит в доселе невиданных масштабах;
2. организации действуют по всему миру и отличаются бóльшим разнообразием направлений своей деятельности, чем раньше;
3. все чаще мы имеем дело с организациями, которые не ограничиваются полумерами, а развивают системные подходы к решению проблем;
4. общественные организации все меньше зависят от церкви, государства и, по сути, оказывают значительное давление на правительства (о чем свидетельствуют международная коалиция по запрещению противопехотных мин и создание международного уголовного суда);
5. они налаживают партнерские отношения с предприятиями, учебными заведениями и правительствами, занимаются формированием новых рынков, открывают гибридные социальные предприятия, разрабатывают способы решения тех или иных проблем, в определенной степени изменяя принципы функционирования правительств^[14];
6. из-за естественной конкуренции, которая начинается, когда ранее ограниченный сектор рынка внезапно «открывает ворота» и впускает на поле новых игроков, гражданский сектор испытывает благотворное влияние предпринимательства, усиления конкуренции, углубления кооперации, уделяя при этом повышенное внимание росту производительности^[15].

Конечно, в гражданском секторе и сегодня существует немало неэффективных, расточительных, а порой и коррумпированных организаций. Однако новая волна активности, все чаще оказывающая давление на общественные организации, заставляет их демонстрировать свою эффективность. Столкнувшись с натиском энергичных социальных предпринимателей, которые строят эффективные, быстро развивающиеся организации, люди, управляющие инертными, устаревшими институтами, понимают, что их прежняя позиция в части ведения бизнеса становится небезопасной. В самом деле, все более рискованно топтаться на месте или двигаться по инерции, на одной репутации. Активизация предпринимательства, рост конкуренции представляют собой фундаментальное изменение динамики развития гражданского сектора, который, как показала история, благоприятствует инновациям^[16]. Эта тема также будет освещена в этой книге.

Несмотря на свою значимость, происходящие изменения не находят отражения в индустрии СМИ. В США и Канаде, например, почти каждый слышал о появлении большого количества сайтов в зоне .com – гораздо менее масштабного явления, но миллионы не знают о возрастании количества сайтов в зоне .org. А это история с далеко идущими последствиями. Гражданский сектор реорганизует общественную работу путем сокращения роли государств, за счет перемещения практик, изменения бизнес-подходов, новых направлений работы.

Что вызывает изменения?

Простейшим объяснением происходящих изменений является то, что пали барьеры, которые когда-то им препятствовали. Генералы из южной Европы, Латинской Америки и Африки были нетерпимы по отношению к гражданам, занимающимся серьезными реформами или призывающим к ним. То же самое относится к коммунистам в Центральной Европе и России, режиму апартеида в Южной Африке, наместникам в колониальной Индии. В большинстве из этих стран авторитарные правительства сменились реальной или по меньшей мере номинальной демократией.

Однако гражданам, которые стремятся построить организации, необходимо нечто большее, чем просто свобода, им нужны еще и деньги, достаточные для финансирования деятельности этих организаций. За XX в. доходы на душу населения в странах со свободной рыночной экономикой увеличились по крайней мере на 700 %^[17]. Экономический рост был особенно интенсивным в 1960-е и 1970-е гг., когда мировая экономика росла на 5 % в год^[18]. Хотя благосостояние на планете распределено далеко неравномерно, доходы, которые облагаются налогами или распределяются по каналам благотворительности, дали большому количеству людей возможность зарабатывать в гражданском секторе. Сегодня многие общественные организации осваивают способы создания своих собственных благ за счет доходов от производственной деятельности^[19].

Расцвет во второй половине XX в. был одновременно и причиной, и следствием научных открытий и социальных изменений, которые вывели человечество на новый жизненный уровень. Самым значительным изменением явилось то, что люди стали жить дольше и у них появилась возможность думать о чем-нибудь еще помимо выживания. С 1900 г. средняя продолжительность жизни в промышленно развитых странах увеличилась на 30 лет и почти на 40 лет – в более бедных странах. Такой рост продолжительности жизни не имеет прецедентов в истории^[20]. В 1970-е гг. система базового образования распространилась среди сотен миллионов людей в развивающихся странах. С 1970 по 1985 г. уровень грамотности среди взрослого населения в развивающихся странах вырос с 43 до 60 %^[21]. Наряду с ростом доступности высшего образования шел и рост численности среднего класса: только в 1970-е гг. число университетов в мире увеличилось более чем в два раза. Это пополнило ряды людей, которые обладают достаточными знаниями и средствами для эффективного решения социальных проблем^[22].

Кроме того, за последние 30 лет в большей части мира получило поддержку женское движение, что ослабило социальные ограничения, которые исторически сдерживали женщин в их возможности действовать и выражать свои взгляды^[23]. Отмена расовых барьеров открыла возможности для темнокожих в США, Бразилии и Южной Африке, представителей касты неприкасаемых в Индии. В Азии, Африке и Латинской Америке постколониальные и постдиктаторские поколения стали более уверенно отстаивать свои демократические права. К тому же современные технологии позволяют людям, деньгам и информации быстро перемещаться по всему миру.

Таким образом, сегодня у людей больше свободы, времени, благ, здоровья, открытости, социальной мобильности и уверенности в том, что проблемы могут быть решены новыми смелыми способами.

Предложение растет, а значит, есть спрос.

Таким же убедительным представляется объяснение появления гражданского сектора тем, что люди осознали необходимость срочных перемен. Коммуникационная революция дала миллионам людей более широкое и более детальное представление о мире. Благодаря технологиям, рядовые граждане имеют доступ к информации, которая раньше была

доступна только элите и органам государственной власти. Одно из последствий такого преобразования заключается в том, что граждане четко осознают проблемы разрушения окружающей среды, укоренившейся нищеты, катастрофу системы здравоохранения, ситуацию с нарушением прав человека, отсутствие системы образования и эскалацию насилия^[24].

Еще одним последствием является то, что люди сегодня обладают мощными средствами связи для координации усилий по решению этих проблем.

Одним из самых мощных побуждений к действию была и остается угроза, нависшая над окружающей средой. В 1990 г. насчитывалось 100 000 независимых природоохранных организаций, большинство из которых было основано в 1980-е гг.^[25] «За последние полвека Земля потеряла четверть верхнего слоя почвы и треть лесного покрова, – пишут Пол Хоукен, Эмори Ловинс и Л. Хантер Ловинс в своей книге “Естественный капитализм”. – При нынешних темпах разрушения мы потеряем 70 % коралловых рифов и до 25 % морской флоры и фауны в течение срока нашей жизни. За последние 30 лет человечество израсходовало треть ресурсов нашей планеты»^[26].

Коммуникационные технологии сделали более явной и осязаемой проблему глобального неравенства. Стоит задуматься над тем, что беднейшая половина человечества получает всего 5 % от общемирового дохода^[27]. Но что происходит, когда эти люди каждый день видят по телевизору экономически успешных людей? Они больше не изнемогают от неспособности, изоляции. Все чаще они урбанизируются, организуются, открывают для себя силу технологий.

Хотя вопросы, связанные с глобальными проблемами, поставлены, есть сомнения в том, что мировые правительства в состоянии их решить. В последние 20 лет демократия триумфально шествует по планете, и вместе с тем почти везде наблюдается снижение явки избирателей, в том числе и в США, где она достигла почти исторического минимума^[28].

Десятилетия неэффективной политики, проигранная борьба с бедностью, наркотиками и преступностью многих привели к мысли о том, что правительства не обязательно являются самым эффективным и, конечно, не единственным законным инструментом для предоставления многих социальных благ, они менее изобретательны, чем общественные организации.

Кроме того, правительства оказываются практически бессильными перед объединенными корпоративными силами (300 транснациональных корпораций контролируют 25 % мировых активов)^[29]. Слишком часто правительства были не в состоянии принять серьезные меры по защите окружающей среды, обеспечению достойных условий труда, а в последнее время и по обеспечению целостности финансовых институтов^[30]. «В XXI в. в мире глобального капитализма <...> нации борются за инвестиционные потоки, работу и рост, которые могут дать корпорации, и политикам нужно больше средств для того, чтобы конкурировать со своими соперниками и завоевать доверие электората», – отметила Норина Герц, заместитель директора Центра международного бизнеса при Кембриджском университете в своей книге «Незаметное поглощение» (The Silent Takeover). В результате, добавляет Герц, «корпорации, по сути, начинают захватывать территорию, что недопустимо для политиков всего мира»^[31].

Когда кратковременные интересы принимающей решения элиты отрицательно сказываются на долгосрочных интересах общества, возникает проблема. И рассматривая ее, нетрудно впасть в уныние. Однако сегодня именно общественный сектор генерирует энергию, креативные решения и может взять на себя руководящую роль в исправлении сложившейся ситуации. «В то время как перемены ускоряются, НПО быстрее, чем правительства, реагируют на новые требования и возможности, – пишет Джессика Т. Мэтьюс, президент фонда Карнеги за международный мир, в книге “Иностранные дела” (Foreign Affairs). – И они лучше, чем правительства, справляются с проблемами, которые постепенно растут и оказывают кумулятивное воздействие на общество»^[32].

Во всем мире социальные предприниматели демонстрируют новые подходы ко многим социальным проблемам и новые модели для создания благ, социального благополучия и восстановления окружающей среды. Гражданский сектор ощутимо подталкивает общество к реформированию свободного рынка и сложившейся политической системы. Ошибочно называемое движение «антиглобалистов», по сути, является не движением против глобализации, а стратегией действий граждан, направленной на то, чтобы забрать у правительств ту часть власти, которая сегодня отошла к корпорациям.

В настоящее время граждане, разочаровавшиеся в политических лидерах, могут голосовать менее активно, но удовлетворяют многие свои потребности напрямую. Сегодня люди, желающие получить работу с высшим смыслом, отдают предпочтение организациям, которые по инновационности и оперативности превосходят традиционные институты. Эти люди стремятся применить свои способности таким образом, чтобы обеспечить безопасность, признание и смысл своей деятельности и, как следствие, получить от нее моральное удовлетворение. Гражданский же сектор в настоящее время предлагает широкие возможности для этого. Он позволяет соединить воедино то, что волнует вас, что вам нравится делать – причем ежедневно, – и что оказывает реальное воздействие на окружающий нас мир.

Конечно, не каждый является социальным предпринимателем или хочет им быть, так же как и не каждый хочет начать свой бизнес. Но почти каждый сегодня может принять участие в деятельности гражданского сектора. Потому что он растет быстро, в разных направлениях, открывая все новые возможности для людей с самыми разными интересами и навыками. Общественные организации очень нуждаются в хороших менеджерах, маркетологах, финансистах, PR-агентах, программистах, писателях, продавцах, художниках, бухгалтерях, режиссерах и многих других. В зависимости от конкретной миссии также нужны журналисты, агрономы, химики, педагоги, врачи, юристы, биологи, архитекторы, композиторы, инженеры, механики, издатели, градостроители, психологи и т. п. Все чаще предприятия нуждаются в сотрудниках и руководителях, которые ценят социальные, экологические аспекты их работы и которые могут объединить усилия с социальными предпринимателями.

Важно иметь в виду и временной фактор. Совсем недавно, лет 20 назад, гражданский сектор был жестко ограничен в большинстве стран мира. Социальные предприниматели сталкивались с жесткими политическими ограничениями, и у них не было явно выраженной поддержки или сетей, которые можно было бы использовать для финансирования, распространения информации и вдохновения. Во многих случаях они сталкивались со стойким сопротивлением со стороны членов своих семей. Даже в странах с долгой историей общественных организаций, например в США, до недавнего времени лишь немногие люди могли представить, что они могут строить карьеру в этом секторе. Теперь это довольно распространенное явление среди выпускников ведущих университетов США. Действительно, для всех, кто когда-либо говорил: «Это не работает!» или «Можно сделать лучше!» – для всех, кто получает удовольствие, бросая вызов устоявшемуся положению, системе, наступили хорошие времена.

Глава 2. Из маленьких желудей вырастают большие деревья

Любое изменение начинается с взгляда на проблему и решения действовать. В 1978 г. американец Билл Дрейтон, помощник администратора Агентства по охране окружающей среды США¹, решил создать организацию для поддержки ведущих социальных предпринимателей по всему миру. Эту идею он вынашивал 15 лет.

Идея Дрейтона заключалась в поиске по всему миру людей, заинтересованных в социальных переменах, с новыми идеями, сочетающих в себе предпринимательские способности и приверженность этическим требованиям.

Дрейтон, которому тогда было 35 лет, искал людей убежденных в своей правоте, креативных, обладающих здравым смыслом и решимостью, чтобы реализовать свои идеи в больших масштабах, одним словом, тех, кто хочет оставить свой след в истории. Когда у Билла появился этот замысел, стало очевидным, что подход, основанный на поиске и «выращивании» таких самородков, является мощным рычагом для достижения социальных целей. Это было самым правильным, что он мог предпринять, чтобы ускорить решение проблем, с которыми сталкивается наш мир. Дрейтон отправился на поиски преобразователей по всей планете.

К 2006 г. созданная им организация Ashoka: Innovators for the Public поддержала более 1820 социальных предпринимателей в 68 странах Азии, Африки и Европы. Членам организации прямым финансированием было выделено \$65 млн, их стратегии развития проанализированы, разработан ряд профессиональных услуг для помощи, что помогло им связаться с крупными компаниями благодаря репутации организации Ashoka, обосновать свои действия и построить социально-коммерческие предприятия.

Организация Ashoka начинала как своего рода венчурная компания, которая искала высокие доходы от умеренных и хорошо продуманных вложений. Однако отдача, к которой она стремится, заключается не в получении прибыли, а в достижениях в области образования, охраны окружающей среды, развития сельской местности, борьбы с бедностью, прав человека, ухода за инвалидами, детьми, находящимися в группе риска, и других областях^[33].

Именно в этих направлениях организация Ashoka прилагает все свои усилия. 170 ее сотрудников создали глобальную сеть, сегодня имеющую десятки тысяч сторонников, которые постоянно ищут в своих странах людей, которые оставят «след в своей области», «установят или изменят тенденции» на национальном и международном уровнях.

В этой книге прослеживаются хроники деяний некоторых из этих людей. В ней рассказаны истории ведущих социальных предпринимателей из Азии, Африки, Латинской Америки и США (большинство из них были найдены по сети Ashoka), а также некоторых людей, которых уже нет в живых, но идеи которых живут, таких как Флоренс Найтингейл и Джеймс П. Грант. Сегодня многие организации поддерживают социальных предпринимателей, но я выбрал Ashoka в качестве примера работы в области социального предпринимательства, потому что это единственная организация, которая активно отслеживает этот феномен на глобальном уровне в течение последних 25 лет. Кроме того, процесс «поиска и отбора», принятый в Ashoka, остается самым строгим из тех, что встречались мне во время выявления новаторов на относительно ранних этапах их карьеры. В центре «паутины», нити которой оплетают сегодня многие страны, находится сам Билл Дрейтон. Поэтому логично начать с него.

¹ Environmental Protection Agency (EPA). – Здесь и далее прим. издателя.

Билл Дрейтон похож на тех, кого можно встретить субботним вечером в библиотеке. Он очень худой, носит немодную одежду и ботинки Wallabees. Его волосы растрепаны, кожа слегка бледная, а галстук сбит набок. Но в глазах читается безграничный интерес к жизни, к миру, схожий с любопытством маленького ребенка. Это качество уравнивается его консервативными манерами. У Дрейтона манеры джентльмена викторианской эпохи. Приветствуя человека, он вежливо кланяется. Показывая дорогу, вытягивает руку на манер дворянина. Он, кажется, совершенно не способен пройти в дверь первым. И говорит мягким, терпеливым тоном, как его научили родители, которые считали, что если говорить громко, то не имеет никакого значения то, о чем вы хотите сказать.

Когда вы слушаете Дрейтона, возникает чувство, что столкнулись с волшебной тайной или, по словам его подруги Марджори Бентон, наткнулись на «орхидею в трещине на тротуаре». Его отличает высочайший интеллект и замечательная способность усваивать информацию. Иногда кажется, что Дрейтон склонен считать, что другие одинаково осведомлены о взлете и падении империи Маурьев, социальной динамике в Нагаленде и обстоятельствах, которые привели к разработке Великой хартии вольностей. Но он действительно скромнен. И хотя он может поговорить как о Филиппе II Македонском, так и о Джордже Буше, делает это без тени притворства. Он делает это не для того, чтобы показать вашу необразованность, а чтобы вы заинтересовались и достали с полки книгу по истории.

Дрейтон работал юристом, консультантом по вопросам управления, правительственным чиновником, но в последние четверть века его основным занятием были путешествия по миру в поисках людей, которые работают над систематическими социальными изменениями. На этом пути он беседовал с тысячами людей с помощью маленького ноутбука и диктофона и собрал огромное количество важных сведений о том, что они делают, чего не делали до них.

Тед Мармор, друг Дрейтона, который преподавал в Школе менеджмента Йельского университета, вспоминал, что говорил о Билле один из профессоров: «Другого такого товарища вы не встретите. Кажется, что его может ветром сдуть, но у него есть призвание и ум Нобелевского лауреата». Мармор добавил: «Этот худой, тщательно контролирующийся себя парень в синем костюме наделен огромной силой. И с этим связано его понимание механизмов работы учреждений и устройства мира».

Впервые я встретился с Дрейтоном в 1996 г., через несколько месяцев после публикации моей книги о банке Grameen в Бангладеш^[34]. Учитывая мой писательский интерес, мой друг, работавший в Ashoka, предложил мне взять у Дрейтона интервью.

Банк Grameen был первым банком, который популяризировал метод выдачи небольших беззалоговых кредитов для беднейших людей в мире^[35]. Основанный в 1976 г. бангладешским профессором экономики Мухаммадом Юнусом, банк к 2007 г. выделил \$6,1 млрд для 7,1 млн жителей деревень Бангладеша, 97 % из которых были женщины. Средства, которые банк Grameen предоставляет миллионам жителей деревень, позволяют им прокормить семьи, строить дома с жестяными крышами (которые спасают во время сезона муссонных дождей), отдавать детей в школу и откладывать сбережения на старость.

В 1980-е и 1990-е гг. Юнус доказал, что микрокредиты, подобные тем, что выдает банк Grameen, могут помочь бедным семьям преодолеть нужду в мировых масштабах. Он играл ведущую роль в глобальном движении, которое вызвало волны перемен в международном развитии. К 2005 г. более 3100 программ микрокредитования (или микрофинансирования) охватили 82 млн беднейших семей в мире^[36]. В 2006 г. за стремление «создать экономическое и социальное развитие снизу» Юнус и банк Grameen были награждены Нобелевской премией мира.

Я тогда сосредоточил свое внимание на трех главных вопросах. Как появился на свет банк Grameen? Как он работал? И как идея микрокредитования распространилась по всему миру?

Я выяснил, что Юнус на протяжении 20 лет работал над развитием системы кредитования Grameen, его институционализацией и выходом на рынок. Бесчисленное множество людей внесло свой вклад в систему микрокредитования – компетентные сотрудники, информированные спонсоры, смелые заемщики. Многие другие организации использовали эту идею независимо от банка Grameen. Но маловероятно, что микрокредитование распространилось бы в глобальных масштабах без видения Юнуса, его целеустремленности, убежденности и энергии. Я пришел к выводу, что, если общество хочет видеть больше инноваций такого рода, оно должно оказывать большую поддержку таким предпринимателям, как Мухаммад Юнус. В то время я не знал, что именно этим уже на протяжении 15 лет занимался Билл Дрейтон.

До прихода в ЕРА в 1977 г. Дрейтон учился в Гарвардском колледже, изучал экономику в Оксфордском университете, получил степень доктора права в Йельской юридической школе, а затем работал в консалтинговой фирме McKinsey & Company. Он решил специализироваться в области экономики, права и менеджмента, так как видел в этом ключ к эффективным социальным преобразованиям.

Для создания Ashoka Дрейтон пригласил нескольких коллег, которые, как он считал, обладали качествами и навыками, способствующими созданию сильного учреждения.

«Однажды Билл позвал нас и сказал: “Я хочу создать эту организацию. Будете ли вы со мной?” – вспоминает Джулиан Филипс, коллега Дрейтона по работе в McKinsey, который в свое время служил добровольцем Корпуса мира в Перу и был заместителем директора Департамента здравоохранения при губернаторе Джерри Брауне в Калифорнии. – У меня была в некотором роде левая – но не социалистическая – идея о социальных изменениях, сформировавшаяся под сильным влиянием движения за гражданские права. Когда я был в Корпусе мира, то почти ничего не знал о предпринимательстве и в той мере, в которой я этим занимался, делал это не очень хорошо. Я колебался. Билл сказал: “Это не займет много времени. Мне нужно просто несколько имен для регистрации, а позже мы поговорим о том, с чем будем иметь дело”».

Дрейтон занес в список нескольких других коллег, с которыми он обсуждал идею в течение многих лет: Ашоку Адвани, однокурсника по Оксфорду из Бомбея (ныне Мумбаи), который создал первый журнал о бизнесе в Индии – *Business India*; Анураму Пури, еще одного однокурсника по Оксфорду, который в McKinsey занимался общественной работой в области здравоохранения, образования и благосостояния; Стивена Хэдли, однокурсника по Йельской школе права, члена Совета национальной безопасности при президенте Форде; и Билла Картера, коллегу по ЕРА, который получил степень доктора философии за исследования в Китае и несколько лет проработал в Индонезии^[37].

Дрейтон задумался о том, как назвать свою организацию. «Название не должно было быть связано с названием племен или групп на одном из языков, например английском, – вспоминает он. – Я также полагал, что ограничение Европой или Америкой было бы оскорбительным. Мне никогда не приходило в голову придумать бессмысленное слово, например Exxon или Kodak. Поэтому я склонялся к решению назвать организацию в честь какой-нибудь выдающейся личности».

У него было четыре героя: Томас Джефферсон, Махатма Ганди, Жан Монне и индийский император Ашока, который в III в. до н. э. объединил большую часть Южной Азии и был в своем роде пионером инноваций в области экономического развития и социального обеспечения. Дрейтон считал Ашоку одним из наиболее толерантных, глобально мыслящих и творческих лидеров в истории. В итоге он выбрал название: «Ашока. Инновации

для общественности». На санскрите «Ашока» означает «отсутствие печали». При выборе логотипа организации Дрейтон остановился на дубе. Не только потому что дуб – крепкое дерево, устойчивое к засухе, которое глубоко пускает корни, раскидистое и дает много тени. Он также напомнил Дрейтону афоризм: «Из маленьких желудей вырастают большие деревья».

Во время рождественских каникул 1978–1979 гг. Дрейтон и его коллеги совершили поисковую поездку в Индию, Индонезию и Венесуэлу, чтобы выяснить, какой должна быть программа по выявлению социальных предпринимателей, когда те еще не известны широкой публике и, вполне вероятно, достигнут чего-то существенного спустя десятилетия. Чтобы проверить эту идею в реальных условиях, они сосредоточились на трех странах с разной площадью и различными культурами. Дрейтон задавался вопросом: «Можно ли создать систему, которая с высокой надежностью будет выявлять инновационные идеи и превосходных предпринимателей прежде, чем это будет доказано рынком?»

За две недели Дрейтон и его команда встретились с 60–70 людьми. «Мы шли и встречались с кем-нибудь за завтраком, ланчем, послеобеденным чаем или ужином, – вспоминает Дрейтон. – У нас был системный подход. Мы смотрели на кого-нибудь, у кого была репутация человека, предпринимающего что-то новое для общественного блага. Мы задавали одни и те же вопросы: “Кто в ваших краях как частное лицо спровоцировал серьезные изменения, которые вы заметили? Как это работает? Это что-то новое? Где можно найти этого человека?” Потом мы шли к этому человеку, задавали те же вопросы и узнавали все больше и больше имен. На каждое имя заводили карточку размером 3 на 5 дюймов, и через несколько недель у нас было по несколько таких карточек на каждого человека. В конце мы составили список тех людей, кто добился реальных преобразований в различных областях.

Одной из первых проблем, с которой мы столкнулись, было то, что любая организация, собирающая информацию о местных реформаторах, вызвала у местных жителей подозрения в связях с КГБ или ЦРУ. Но в целом ситуация была обнадеживающей. «Мы увидели, что люди очень открыты и доступны. Мы уезжали с мыслью: эти люди действительно чего-то стоят – и видели, что приехали в нужное время в нужное место».



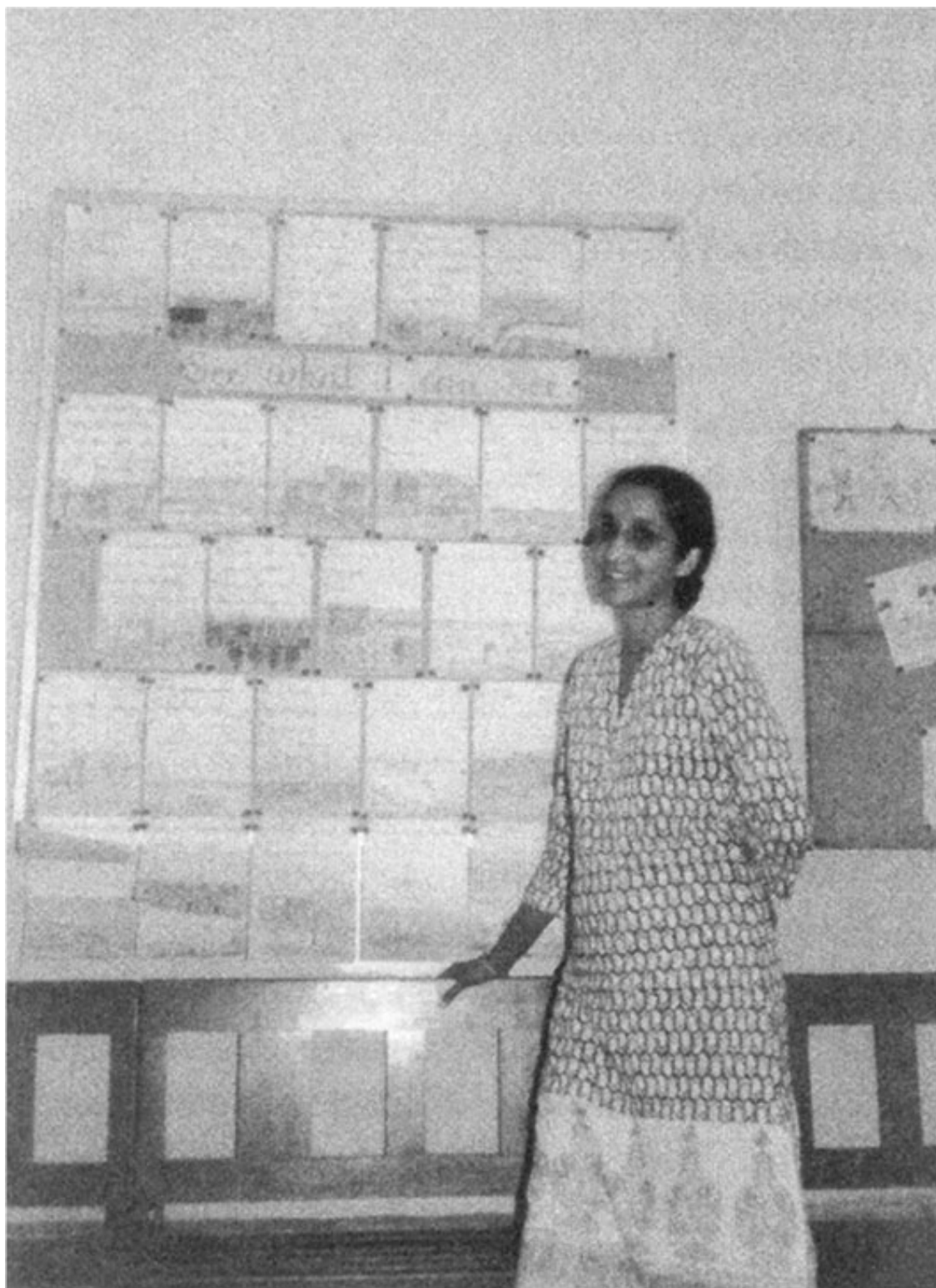
Билл Дрейтон беседует с членом организации Ashoka Вивиком Пандитом

Социальные предприниматели, достигшие определенного влияния, которых искала организация Ashoka, встречались редко, поэтому был смысл начать искать их в шести самых населенных странах мира. В 1979 г. в Бразилии, Китае и СССР социальное предпринимательство не приветствовалось (социальные предприниматели, по понятным причинам, не дают покоя диктаторам). США были слишком дорогой страной. Индонезия была возможным вариантом, но там складывалась сложная политическая ситуация. Оставалась Индия.

Дрейтон отправил представителя в Индию и организовал комитет из местных добровольцев для наблюдения за программой. Член правления Ашок Адвани разместил офис в Дели, где и проходили встречи с потенциальными членами Ashoka (и происходят до сих пор). Финансирование приходило от друзей, от трех частных фондов и из собственного кармана Дрейтона. Стартовый капитал составил около \$50 000.

К началу 1981 г. у Дрейтона набралось 300 карточек с именами соискателей. Ashoka была готова провести «первый отбор».

Первым избранным членом организации стала Глория де Соуза, 45-летняя учительница начальной школы из Бомбея, которая мечтала преобразовать систему образования Индии. Де Соуза преподавала в школе уже на протяжении 20 лет. И ничто не причиняло ей такую боль, как, идя по школьному коридору, слышать, как ученики повторяют в унисон: «Here we go round the mulberry bush». Для нее подобная зубрежка была поистине отголоском колониальной эпохи.



Глория де Соуза

В 1971 г. де Соуза приняла участие в работе семинара по экспериментальному и экологическому образованию. Он на многое открыл ей глаза. Когда де Соуза попыталась предложить коллегам попробовать новые методы, их первая реакция была прохладной. «Звучит заманчиво, – говорили ей. – Но это не для Индии. Философия, конечно, хороша, но это абсолютно нецелесообразно для нас».

Тогда Глория де Соуза решила попробовать сама. Она убрала учебники с их малиновками, синими птицами и ивами в сторону и вывела своих учеников на улицу, чтобы познакомиться с реальным животным и растительным миром и ответить на реальный вопрос: «Почему муссоны приходят и уходят?». Она заменяла имена Ровер и Китти на индийские имена Арун и Лейла. Она водила учеников на экскурсии, например, к Вратам Индии, чтобы рассказать им об архитектуре и истории, знакомила их с демократией на примере школьных выборов. Учителя и администрация критиковали Глорию за то, что она «ставит опыты над учениками», но сами ребята с энтузиазмом встретили изменения.

В течение следующих пяти лет де Соуза работала в Иезуитской школе, где также пыталась применить свои методы, но ей это не удавалось. Когда Дрейтон встретил ее, Глория наконец смогла убедить администрацию и своих коллег дать ей возможность попробовать применить эти методы и была в процессе их внедрения. «Мне наконец удалось показать учителям, как можно преподавать, не делая процесс слишком трудоемким, – сказала мне де Соуза. – Лучший способ завоевать доверие учителей – рассказать им обо всех глупостях, которые вы совершили».

Частная Иезуитская школа, конечно, далека от реальной Индии. Реальная проблема заключалась в том, чтобы внедрить экспериментальные методы в государственной системе образования в Бомбее, а также и за его пределами. Дрейтон поинтересовался у де Соузы, рассматривала ли она свою работу в контексте всего индийского общества в целом. Она сказала, что именно это ее и заботит в первую очередь.

«Знаете ли вы, что 70 % бомбейских детей хотят эмигрировать? – спросила она у Дрейтона. – Что-то глубоко не так в нашем обществе. И я считаю, что с этой идеей могу сделать нечто важное. Если мы можем помочь детям научиться думать, а не запоминать и повторять, научиться решать проблемы, быть творческими людьми, научим их действовать, а не подчиняться приказам, то можем вырастить совершенно другое поколение. И Индия будет другой. Это будет революция».

С точки зрения Дрейтона, в экологическом образовании нет ничего принципиально нового. Этот подход реализован в США, Канаде и Европе. «Если бы вы просто разговаривали с Глорией на тему экологического образования, вы бы могли сказать “хм”», – вспоминал он. Но Дрейтона интересовали не только идеи де Соузы в образовании, но и ее способность адаптировать их к условиям Индии.

Как она планировала убедить учителей, родителей и учеников, привыкших к жесткой авторитарной системе, выбрать ее учебную программу и методы? Как она собирается сделать их привлекательными и привычными? «Это все равно было бы проблемой, даже если бы соотношение учителей и учеников составляло 1:20 и было бы достаточно оборудования», – сказала де Соуза. Как сделать эти методы доступными для слабо подготовленных учителей в государственных школах Бомбея с шестьюдесятью учениками в одном классе?

Де Соуза была талантливым педагогом, но для успеха в области социального предпринимательства необходимы умение продавать, находчивость, стрессоустойчивость и уровень ответственности, граничащей с одержимостью. Именно эти качества искала организация Ashoka, Дрейтон и его коллеги. Они полагали, что Глория де Соуза ими обладает.

Де Соуза сказала, что, чтобы распространить свой подход, ей придется бросить преподавание и посвятить себя этой задаче. Организация Ashoka выделила ей стипендию на четыре года, общий объем инвестиций в то время составлял \$10 000. В следующем, 1982 г. де Соуза основала организацию под названием Parisar Asha (в переводе с санскрита – «надежда на окружающую среду») и начала собирать команду для распространения своих идей. Через несколько лет она смогла продемонстрировать, что ее подход повысил уровень успеваемости учащихся. По данным независимого исследования было установлено, что у учеников, обучающихся по программе де Соузы, скорость чтения и понимания в два раза выше, а мате-

матику и письмо они усваивают в три раза быстрее, чем ученики, обучающиеся по методу зубрежки. К 1985 г. де Соуза убедил муниципальный школьный совет Бомбея ввести свою программу в 1700 школах в качестве пробной программы. В течение трех лет почти миллион учеников обучался по ее методам. К концу 1980-х гг. правительство Индии включило программу де Соузы в национальные образовательные программы, сделав их официальным стандартом для 1–3-х классов^[38].

Сегодня, спустя более 20 лет, де Соуза является движущей силой Parisar Asha. За прошедшие десятилетия ее работа повлияла на целое поколение учителей и методистов в Индии. Каждый год она совершенствует свой учебный план, расширяет работу в других городах и ищет пути адаптации своих методов к различным образовательным средам, например к сельским школам и образовательным программам для национальных меньшинств.

Глава 3. И в моей голове зажегся свет

Фабио Роса, Бразилия: электрификация сельских районов

В 1982 г., когда Глория де Соуза начала внедрение своей экологической учебной программы в Индии, 22-летний Фабио Роса, недавний выпускник агротехнического вуза, пытался провести электричество к бедным людям в Бразилии. Все началось, когда Росе позвонил один из его однокурсников и пригласил его приехать в Палмарис-ду-Сул, селение в южной части Бразилии, область, знаменитую своими красивыми равнинами – пампасами, – в которых живут гаучо – бразильские ковбои.

Роса не знал, что отец его друга, Ней Азеведо, только что был избран мэром Палмариса. Азеведо раньше был техническим директором в Государственном институте риса, и вечером за ужином они с Росой долго говорили о возможности улучшения жизни местных жителей. Выслушав идеи Росы, Азеведо предложил ему пост регионального министра сельского хозяйства.

Хотя область Рио-Гранди-ду-Сул считается одним из самых благополучных районов Бразилии, Палмарис был районом депрессивным. Когда в первый день Роса явился на работу, он не нашел ни мэрии, ни записей, ни муниципальных служащих, ни даже грузовика. Тогда Роса вышел из машины и отправился беседовать с жителями.

То, что он услышал, удивило его. Политики в Рио-Гранди-ду-Сул всегда говорили о строительстве дорог. Но когда Роса спросил фермеров об их приоритетах, никто не сказал ни слова о дорогах. Зато все вели речь о воспитании своих детей, о том, как избежать бедности, и о проблемах, связанных с содержанием своих ферм. Они не хотели переезжать в город, но, если не будет найден способ увеличить их доходы, у них не будет иного выбора.

Главным богатством Палмариса были орошаемые рисовые поля. 90 % обрабатываемой земли было низменностью, пригодной только для выращивания риса. И Роса вскоре обнаружил, что у селян большие проблемы. Для выращивания риса требуется много воды, но большая часть плотин и ирригационных каналов была в собственности богатых землевладельцев, и они установили на воду высокие цены. Роса обнаружил, что цена, которую мелкие фермеры платили за воду, равнялась четверти себестоимости их продукции. Это в три раза выше средней цены по всему миру!

«Без воды не будет риса, – объяснил Роса. – А без выращенной продукции не будет и богатства. В общем, этим и определялась политическая ситуация».

В поисках идей Роса прочел книгу, написанную бразильским агрономом, который путешествовал по Луизиане в 1940-е гг. и записал, как рисовые плантации орошались из артезианских скважин. Это заставило его задуматься: «Можно ли реализовать нечто подобное в Бразилии?» Сначала нужно было достать воду из-под земли, и дешевле всего это можно было сделать с помощью электричества.

Это было проблемой. Среди многих отличий между Бразилией и США – странами, примерно одинаковыми по размерам, – одно из основных заключается в том, что в Бразилии никогда не было правительственных проектов по электрификации сел, сравнимых с Администрацией сельской электрификации, созданной во время «нового курса» Рузвельта, в ходе которой с 1935 по 1950 г. было проведено электричество в более 98 % сельских хозяйств США.

Стандарты электрификации Бразилии диктовал военный режим, обслуживавший города, промышленность и крупные хозяйства. В 1970-е гг. подход к электрификации в Бразилии был таков, что это привело к тому, что она обходилась чрезвычайно дорого. Стоимость обеспечения электроэнергией частной сельской собственности в начале 1980-х гг. стреми-

тельно выросла до \$7000, что соответствовало 5–10-летнему доходу бедного фермера^[39]. «Компании по производству электроэнергии устанавливают линии с избыточной мощностью, заставляя мелких и средних землевладельцев платить огромные суммы за электроэнергию, которую они не используют», – объяснил Роса. В результате линии не построены; 25 млн бразильцев не имеют доступа к электричеству: у них нет ни холодильников, ни освещения, ни компьютеров^[40]. Короче говоря, нет будущего. Это было справедливо и для Палмариса, где, как обнаружил Роса, 70 % сельского населения – а это более 9000 человек – не имели электричества.

Однажды вечером, смотря новости по телевизору, Роса увидел интервью с Эннио Амаралом, профессором Федерального техникума в Пелотасе, в муниципалитете на юге страны, который разработал недорогую систему электрификации сельской местности. Роса знал, что кандидат в мэры Азеведо в своей предвыборной программе обещал провести электричество во всем Палмарисе. «Я предан своей идее, – сказал Азеведо. – Но я не знаю, как это сделать». Поэтому, когда Роса упомянул интервью Амарала, мэр дал ему \$20, ключи и сказал: «Возьми мою машину. Отправляйся туда завтра».

Роса был впечатлен подходом Амарала. В отличие от обычных трехфазных распределительных систем, в которых используется три провода, Амарал использовал однофазную систему высокого напряжения, подходящую для малого потребления электроэнергии, в которой ток к домам подводится через трансформатор по одному проводу. Вся система заземлена. Амарал также уменьшил затраты, заменив дорогие материалы более дешевыми: деревянные столбы вместо цементных, стальная проволока вместо медной, жилы из сплава стали и цинка вместо алюминиевых. Используется меньше столбов, трансформаторов, всю работу делают обыкновенные строители.

«В моей голове зажегся свет, – сказал Роса. – С дешевой электроэнергией фермеры смогут пробурить скважины и орошать свои земли. И освободятся от тирании постоянной нехватки воды».

Фабио Роса – спокойный и приветливый человек, с обезоруживающей улыбкой и ясным умом. Он из тех людей, встретить которых в зале ожидания аэропорта, когда до взлета вашего самолета остается час, было бы удачей. Примерно столько времени займет объяснение основ электрификации сельских районов, выращивания риса, управления выпасом скота, причин безземелья и связи между бедностью и разрушением окружающей среды. После этого вы сядете в свой самолет и, глядя в иллюминатор, увидите землю, и она покажется вам более хрупкой и красивой.

Мать Росы, Ника, была школьной учительницей с неудержимо веселым нравом. Его отец Жералду был управляющим банка в Порту-Алегри. И Ника, и Жералду выросли на фермах, и сказки детства Росы были связаны с пампасами. Предки его матери играли в оркестре на семейной ферме, и эта картина очаровала Росу. «Можете себе представить? – сказал он мне. – Маленький оркестр на ферме на просторах пампасов, затерявшийся в конце XIX в.» Родители отца разводили скот, выращивали рис, и Роса любил слушать рассказы о том, как в 1929 г. случился кризис, цены на рис и крупный рогатый скот упали, но дед не уволил ни одного батрака.

В детстве Роса больше всего любил играть на заднем дворе с игрушечными коровами, создавая мини-систему орошения и плотины. Позже, продолжая семейную музыкальную традицию, Роса выучился играть на гитаре. Некоторое время он даже собирался стать профессиональным музыкантом, но его первая любовь – коровы, плотины и загоны для скота – взяла верх.



Фабियो Роса

Вернувшись из Пелотаса, Роса хотел поскорее применить на практике идеи Амарала. Во-первых, он подготовил гидрогеологическое исследование, чтобы проверить, достаточно ли в муниципалитете вод для орошения риса. «Там была вода, – вспоминает он. – Она находилась не слишком глубоко, в среднем на глубине 23 метров от поверхности. Этого было достаточно. Вода была хорошего качества для ирригации. Дверь была открыта».

Амарал потратил десять лет на разработку своей системы. Она была вполне работоспособна, но государство не позволило ему распространить ее за пределы испытательного полигона. «Его изобретение прекрасно работало, но оно было незаконно». В то время в Бразилии технические стандарты определяли государственные энергетические компании. Если система не соответствует «норме», компании не подключат электроэнергию. Государственная энергетическая компания, в свою очередь, сообщила Росе, что не видит причин для изменения норм. Роса был не согласен. «Если правительство не имеет средств и соблюдение технического стандарта дорого стоит, – пояснил он, – то нужно изменить стандарт».

Росе было необходимо разрешение государства на проведение эксперимента с системой Амарала. Он обратился за помощью к Нею Азеведе, который находился в дружеских отношениях с рядом высокопоставленных правительственных чиновников в Рио-Гранди-ду-Сул. С их помощью Роса получил разрешение на проведение эксперимента. Эннио Амарал отправился в Палмарис, чтобы дать советы Росе. Уезжая, он сказал: «Я пришлю вам своего

лучшего ученика – по-настоящему верного товарища». Через несколько дней Рикардо де Соуза Мелло, электрик, прибыл в Палмарис и вместе с Росой приступил к работе – внедрению системы Амарала в нескольких сотнях хозяйств. Мелло сосредоточился на технических деталях, а Роса встречался с фермерами. Им до этого уже много раз обещали электричество, поэтому они были настроены скептически. Но убедили Росу: если появятся провода, столбы, трансформаторы, они возражать не будут.

Теперь вставал следующий вопрос: как пробурить скважины?

Обычные установки, используемые для бурения артезианских скважин, работают на трехфазном электричестве, которое было недоступно. Но Роса открыл, что с помощью специальных насосов, подающих воду под давлением и работающих на дизельном топливе, можно разрыхлять почву достаточно для того, чтобы завести в землю трубы до уровня водоносного горизонта. Одна проблема была решена. Но насосы, необходимые для того чтобы доставить воду на поверхность, также работали на трехфазном электропитании. У Росы не было решения этой проблемы, но он был уверен, что справится и с ней.

И ему это удалось. «После того как мы пробурили несколько скважин, появилось решение проблемы с насосами», – объяснил он. Естественное грунтовое давление поднимало воду на глубину 4 метра, а оттуда ее уже можно было выкачать на поверхность с помощью однофазного электрического насоса. Недорогая ирригация стала представляться вполне вероятной.

Еще одной из основных проблем, стоявших перед фермерами Палмариса, был так называемый «красный» рис. Красный рис как сорняк. Его семена разрастаются с огромной скоростью, и, если земля постоянно культивируется, в конечном счете красный рис уничтожает обычный рис. Для подавления роста сорняков многие фермеры ежегодно засеивают только треть своей земли, оставляя остальную под паром на три года.

Роса предложил лучшее решение. Фермеры могут затопить поля перед посадкой и держать их под водой, пока растет рис. В почву не поступает кислород, это предотвращает прорастание красного риса. Весь фокус заключается в том, чтобы прорастить всходы риса и пересадить их на подготовленную почву. Тогда будет расти только желаемый сорт риса.

Раньше в Палмарисе такой способ выращивания риса не применялся, потому что вода была слишком дорога. Но дешевая ирригация изменила все. «Используя систему затапливания, – объяснил Роса, – можно увеличить площадь земли, которую может использовать ферма, в четыре раза». Он сложил все факторы и получил следующее равенство: дешевая ирригация + неглубокие артезианские скважины + однофазный насос + высаживание рассады в воду = более эффективное использование земли, рост доходов, будущее сельской местности.

«Наконец-то, – сказал он, – у нас есть целостная система».

Составив свой план, Роса отправился в Рио-де-Жанейро, чтобы представить его Национальному банку экономического и социального развития², ответственному за долгосрочное финансирование национального развития. «Я показал им структуру издержек, и они просто подпрыгнули от радости, – вспоминает он. – Это было похоже на продажу сладостей детям».

Роса нашел мощную поддержку в лице Алуисио Асти, аналитика BNDES. Асти, который позже предложил кандидатуру Росы в Ashoka, не был любителем принимать желаемое за действительное и больше всего ценил точные данные. У Росы они были – диаграммы, на которых были показаны расходы фермеров, затраты на материалы, производительность скважин, ожидаемые урожаи риса и цены. На основании его расчета кредит, выданный банком, можно было погасить в течение четырех лет.

² Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Для Асти было очевидно, что Роса – человек организованный и решительный. Особенно впечатлила Асти инициативность Росы. «Иметь отдел по развитию в небольшом селеении в Риу-Гранди – само по себе инновация, – сказал он мне. – Особенно сельскохозяйственный отдел, который работал с мелкими фермерами».

Роса сказал Асти: «Если мы не добьемся успеха в этом проекте, жители Палмариса найдут свое решение, худшее из возможных. Они будут бежать в города».

В последние десятилетия многие миллионы сельских жителей Бразилии, как Оки, герой романа Джона Стейнбека «Гроздь гнева», покинули свои земли и уехали в города в поисках работы. Это приводит к массовым социальным потрясениям, росту безработицы и преступности. Бразильское правительство отреагировало на проблему принятием мер, которые боролись с симптомами, – например, попытками переселить безземельных селян на государственные земли, что было в лучшем случае временным решением. Роса же, напротив, боролся с первопричиной. И если бы он добился успеха, он бы показал стране новые пути выхода из сложившейся ситуации. Асти рекомендовал финансирование проекта.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

Комментарии

1.

Например, поиск термина «социальный предприниматель» через базу данных Lexis-Nexis выдал шесть историй за 1991 г., 573 – за 2001 г. и 1682 – за 2006 г.

2.

Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship* (New York: Harper Business, 1993), 21.

3.

См. Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy* (New York: HarperCollins, 1984).

4.

George Gendron, «Flashes of Genius», *Inc. Magazine*, May 15, 1996.

5.

В период с 1209 по 1220 г. Орден францисканцев привлек в свои ряды 5000 братьев и стал самым быстрорастущим религиозным орденом своего времени. Святой Франциск также основал орден для женщин, который впоследствии стал известен как орден святой Клары, и мирянское братство – Третий орден братьев и сестер покаяния.

6.

Источники сведений о росте числа общественных организаций: Индонезия – Walhi: Indonesian Forum for the Environment; Индия – Helmut K. Anheier and Lester M. Salamon, eds., *The Non-Profit Sector in the Developing World* (Manchester: Manchester University Press, 1998), 39; Бангладеш – Memorandum for Bangladesh Development Forum 2002–2003, Govt. of Bangladesh (13–15 March 2002), 32; Словакия – Civicus (www.civicus.org); Центральная Европа – Curtis Runyan, «Action on the Front Lines», *World Watch* (November/December 1999 г.): 14; Франция: Civicus; Канада – Michael Hall and Keith G. Banting, «The Nonprofit Sector in Canada: An Introduction», Keith G. Banting, ed., *The Nonprofit Sector in Canada* (Kingston, Ontario and Montreal, Quebec: McGill-Queen's University Press, 1999), 1–28. заключение о росте на 50 % сделано исходя из того, что с 1987 г. наблюдался ежегодный рост на 3 %; Бразилия – Civicus.

7.

«Number of Tax-Exempt Organizations Registered with the IRS, 1989–1998», Urban Institute, National Center for Charitable Statistics, 1998; www.nccs.urban.org.

8.

Информация об 1 млн организаций в Бразилии сообщалась Ashoka Brazil. Информация о 2 млн организаций в США сообщалась в следующем источнике: Runyan, «Action on the Front Lines», 14.

9.

Runyan, «Action on the Front Lines», 14. См. также *Independent Sector, Nonprofit Almanac: Dimensions of the Independent Sector 1996–1997* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996), 15.

10.

Yearbook of International Organizations, The Economist, December 11, 1999, 21.

11.

John E. Seley and Julian Wolpert, *New York City's Nonprofit Sector* (New York: The New York City Nonprofits Project, May 2002), 31; www.nycnonprofits.org.

12.

Lester M. Salamon and Helmut K. Anheier, *The Emerging Sector Revisited* (Baltimore: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies Center for Civil Society Studies, 1999).

13.

См. James Allen Smith and Karsten Borgmann, «Foundations in Europe: The Historical Context», in Andreas Schlüter, Volker Then, and Peter Walkenhorst, eds., *Foundations in Europe: Society, Management and Law* (Gutersloh, Germany: Bertelsmann Stiftung, 2001), 2–34.

14.

См. UN Global Compact, www.unglobalcompact.org; Compact on Relations Between Government and the Voluntary and Community Sector in England, www.homeoffice.gov.uk; Campus Compact, www.compact.org; см. также Shirley Sagawa and Eli Segal, *Common Good: Creating Value through Business and Social Sector Partnerships* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

15.

См. Reed Abelson, «New Philanthropists Put Donations to Work», *New York Times*, July 6, 2000; Peter Y. Hong, «Foundations Must Change to Meet Future Needs», *Los Angeles Times*, April 26, 1998; Kristi Essick, «Venture Philanthropy Brings “Social Returns“», *Wall Street Journal*, December 28, 2001; Michael Lewis, «Heartless Donors», *New York Times Magazine*, December 14, 1997; Karl Taro Greenfield, «A New Way of Giving», *Time*, July 24, 2000; Mario Morino, «Strategic Investments for Social Progress», www.changemakers.net (April 2001); Nicole Etchart and Lee Davis, «Prophets for Non-profits?» *Alliance*, 7, № 2 (June 2002), www.nesst.org; J. Gregory Dees, «The Meaning of Social Entrepreneurship», October 31, 1998, www.gsb.stanford.edu.

16.

См. William J. Baumol, *The Free-Market Innovation Machine* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002).

17.

Интервью с Уильямом Баумолом.

18.

Lester M. Salamon, «The Rise of the Nonprofit Sector», *Foreign Affairs* (July/August 1994.): 118.

19.

См. J. Gregory Dees, «Enterprising Nonprofits», *Harvard Business Review* (January – February 1998): 5–15.

20.

См. Gary Wills, «A Readers Guide to the Century», New York Review of Books, July 15, 1999, 24–28.

21.

Salamon, «The Rise of the Nonprofit Sector», 117.

22.

Wills, «A Readers Guide to the Century», 26.

23.

Wills, «A Readers Guide to the Century», 26.

24.

Например, направления работы Ashoka: обеспечение доступа к получению образования, сельское хозяйство, распространение знаний о СПИД/ВИЧ, лечение и профилактика заболеваний, экологически безопасные технологии, защита биологического разнообразия, гражданское участие, коммуникации/СМИ, разрешение конфликтов, защита прав потребителей, кооперативы, профилактика преступлений, сохранение культурных ценностей, здоровье зубов, разработка учебных пособий, инвалидность, равенство и права, эмпирическое обучение, рыболовство, лесоводство, равенство полов, увеличение доступности системы здравоохранения, высшее образование, жилье, голод, создание источников доходов, информационные технологии, организация землепользования, земельная реформа, законы и правовая реформа, грамотность, психическое здоровье, микропредприятия, сохранение природных ресурсов, неформальное образование, питание, благотворительность, загрязнение окружающей среды, реформа пенитенциарной системы, защита диких животных, государственная политика, межрасовые отношения, репродуктивное здоровье, правила техники безопасности, твердые отходы и мусор, злоупотребление психоактивными веществами, обучение преподавателей, транспорт, жестокость и насилие, волонтерская деятельность, управление водными ресурсами.

25.

Thomas Princen and Matthias Finger, Environmental NGOs in World Politics, цит. по: Curtis Runyan, «Action on the Front Lines», World Watch (November/December 1999): 13.

26.

Paul Hawken, Amory Lovins, and L. Hunter Lovins, Natural Capitalism (Boston: Little, Brown and Company, 1999), 4.

27.

См. «The Widening Gap in Global Opportunities», в United Nations Development Programme (UNDP) Human Development Report 1992 (New York: Oxford University Press, 1992), 34–17; hdr.undp.org/reports/global/1992/en. См. также «Deepening Democracy in a Fragmented World», в UNDP Human Development Report 2002 (New York: Oxford University Press, 2002), 1–11; hdr.undp.org/reports/global/2002/en.

28.

Noreena Hertz, The Silent Takeover (New York: Free Press, 2001), 9–10.

29.

Noreena Hertz, *The Silent Takeover* (New York: Free Press, 2001), с. 33.

30.

Noreena Hertz, *The Silent Takeover* (New York: Free Press, 2001), с. 33. См. также Stephen Labaton with Jonathan D. Glater, «Staff of S.E.C. Is Said to Dilute Rule Changes», *New York Times*, January 22, 2003, and «Downsized Corporate Reforms», *New York Times*, Editorial, January 23, 2003.

31.

Hertz, *The Silent Takeover*, 104–105.

32.

Jessica T. Mathews, «Power Shift», *Foreign Affairs* (January/February 1997): 63.

33.

См. www.ashoka.org; см. также David Bornstein, «Changing the World on a Shoestring», *The Atlantic Monthly* (January 1998): 34–39.

34.

David Bornstein, *The Price of a Dream: The Story of the Grameen Bank* (Chicago: University of Chicago Press, 1997).

35.

См. www.grameen-info.org.

36.

The State of the Microcredit Summit Campaign Report 2006; www.microcreditsummit.org.

37.

Стивен Хэдли был назначен советником по национальной безопасности при президенте Джордже Буше-младшем в 2004 г.

38.

«Study of Local Themes Helps Schools in India Drop British Accent», *Christian Science Monitor*, May 6 1988; «Learning the Natural Way», *The Indian Post*, September 4, 1988; «Gloria de Souza: Revolutionising Primary Education in India», *Dhaka Courier*, September 18, 1992.

39.

William Drayton, *Profiles of the Ashoka Fellows, Ninth Fellowship Elections* (Arlington, Virginia: Ashoka, 1990), 36–39.

40.

Fábio Rosa, «Utilizing the Market for Environmental Changes», *Changemakers Journal* (March 2001), www.changemakers.net.