

Після маніфесту: як ми вчимося чесно думати про результат

Публічне есе · Protopia Garden

Тетяна Гончаренко

Олексій Константинов

Protopia Garden · Червень 2026

3 чого почати цю розмову

У маніфесті ми описали спробу зібрати організацію нового типу — таку, що здатна працювати з важкими спільними проблемами не гірше, а краще, ніж це виходить у старих інституцій. Ми сказали тоді, що перебуваємо за півкроку від першого живого запуску й збираємо те, що має стояти під такою організацією: інструменти, ритми роботи, спосіб зберігати пам'ять, перевіряти себе й діяти.

Цей текст — розповідь про перший шматок нашої нинішньої збірки. Ми зібрали перший елемент того, що можна назвати архітектурою мислення майбутньої організації, — не ту її частину, яка діє в полі, а ту, яка думає. Цей інструмент допомагає працювати з найважчим і найзанедбанішим питанням усієї соціальної роботи. Питання це звучить просто: **звідки ми знаємо, що наша робота справді до чогось приводить?**

Щоб пояснити, що ми побудували й навіщо, доведеться спершу спокійно розібрати, чому це просте питання насправді таке важке і чому сектор, який покликаний допомагати суспільству, відповідає на нього дедалі гірше.

Як організації зазвичай думають про результат

Уявімо звичайну благодійну чи громадську організацію. Вона хоче зробити щось добре: допомогти дітям краще вчитися, підтримати людей після катастрофи, оживити згасаюче містечко. Щоб отримати на це гроші, вона пише заявку. У заявці іноді навіть є розділ, який професійною мовою називається «теорія змін».

Теорія змін — це, якщо зовсім просто, історія про те, як наші дії приведуть до доброго результату. Звучить вона приблизно так: «якщо ми проведемо тренінги для вчителів, вчителі почнуть викладати краще, і тоді діти будуть краще вчитися». Логічний ланцюжок: зробимо ось це — отримаємо ось те. Під нього формується бюджет, потім проводяться заходи, потім пишеться звіт, що заходи проведено.

У цій схемі немає нічого дурного. Довгі роки вона працювала як могла. Проблема в тому, що красива історія про майбутній результат і сам результат — це дуже різні речі. Історія гладка, логічна, її приємно читати донору. А реальність складна й нерівна. Вчителі можуть пройти тренінг і нічого не змінити в класі. Діти можуть почати вчитися гірше з причин, які не мають до школи жодного стосунку. Містечко може згасати не тому, що в ньому мало робочих місць, а тому, що люди перестали вірити, що в цього місця є майбутнє, — і тоді жодні робочі місця не допоможуть.

Найнеприємніше ось що. Написати переконливу теорію змін тепер дуже легко. Будь-яка мовна модель складе вам гладкий, логічний ланцюжок за хвилину. І тому гладкість тексту більше нічого не каже про те, чи розуміє організація насправді, що вона робить. Раніше добре написана заявка була хоч якоюсь ознакою, що за нею стоїть жива думка. Сьогодні це не так. Ми докладно писали про це в маніфесті: документ перестав бути надійним носієм розуміння.

І тут відкривається те, що ми вважаємо головним і найзанедбанішим місцем у всій цій історії.

Найважче місце, яке всі проскакують

Коли з'явився доступний штучний інтелект, сектор кинувся автоматизувати рівно те, що й так було слабким: написання заявок, звітів, презентацій. Тобто пришвидшувати виробництво тих самих гладких документів, які й так відірвалися від реальності. Це зрозуміло по-людськи — це найпомітніша, найвтомливіша рутинна. Але це лікування симптому.

А по-справжньому важке місце лишилося незайманим. Це не написання документів. Це **чесне мислення про результат до того, як ти почав діяти**. Думати про причину й наслідок — про те, що насправді приводить до чого, — виявляється дуже важко. Це вимагає визнати, що ти багато чого не знаєш. Це вимагає втримати в голові одразу кілька пояснень того, що відбувається, і не вчепитися в перше зручне. Це вимагає звірити свій здогад із тим, що людство вже з'ясувало із цього приводу. І це вимагає мужності сказати вголос: ось тут ми не впевнені, а ось це ми поки що просто не маємо права стверджувати.

Більшість організацій почуваються в цьому місці вкрай незатишно. І, зізнатися, у них майже немає на це ні часу, ні інструментів. Маленька команда під операційним тиском фізично не може сісти й зіставити свій досвід зі світовим корпусом досліджень. Тому це місце проскакують. Його заповнюють шаблонними фразами, і всі учасники за інерцією вдають, ніби за фразами стоїть розуміння.

Звідси наша головна думка, і вона проста. Звичайна організація починає із заявки, бюджету й красивої історії про майбутній результат. Ми вважаємо, що починати треба раніше і з іншого кінця. Спершу — всерйоз і докладно розібратися в тій самій речі, яку ініціатива збирається змінити. Зрозуміти, як вона влаштована, хто в ній діє, які там сили, що в ній узагалі може змінитися, а що ні. І лише потім, на основі цього розуміння, говорити про втручання, про план і про результат. Ми не пришвидшуємо стару машину. Ми будуємо інший перший крок.

Що саме ми зібрали — і чому це не просто програма

Перш ніж розповідати, як це працює, важливо сказати, що це взагалі таке. Ми зібрали не програму, яка робить роботу за людей, і не чергового «розумного помічника», що пише за вас тексти. Ми зібрали архітектуру того, що в маніфесті називали поєднанням людини й штучного інтелекту в одне спільне мислення.

Пояснити це можна так. У людини й у машини різні сильні сторони. Машина вміє тримати в пам'яті величезний обсяг, швидко орієнтуватися у великому корпусі досліджень, утримувати одразу кілька версій того, що відбувається, і порівнювати їх, помічати суперечності, не втомлюватися. Людина вміє зовсім інше: розуміти живий контекст, відчувати, де слова розходяться зі справою, нести відповідальність, ухвалювати рішення там, де готової правильної відповіді немає, бачити в співрозмовнику людину, а не рядок даних. Якщо поєднати їх з розумом, виходить мислення сильніше, ніж у кожного окремо. Не людина замість машини й не машина замість людини, а єдиний робочий контур, у якого просто більше пам'яті, більше уваги й більше чесності.

Тому коли далі в цьому тексті ми кажемо «машина» чи «система», ми маємо на увазі саме це поєднання, а не самостійну програму, що діє поза людьми. Машинна частина тут — не господар, а службовий учасник: вона готує, шукає, зіставляє, підказує і, що важливо, не дає людині непомітно зрізати кут. Але обирає, вирішує й відповідає завжди людина. Машина пропонує — людина вирішує. Цю межу ми тримаємо жорстко: є робота, де допомога машини доречна, і є місця, де зникнення людини руйнує саму суть справи — зустріч із чужим боєм, обіцянка, політичне рішення, відповідальність за помилку.

І ось усередині цього поєднання машинна частина влаштована особливим чином. Не для того, щоб спростити людині життя, а навпаки — щоб не дати їй обманути саму себе. Далі — про те, як саме.

Що означає «розібратися в тому, що ти змінюєш»

Тут потрібно пояснити одне поняття, бо воно в нас центральне. Ми називаємо те, що організація збирається змінити, «об'єктом впливу». Звучить сухо, але що поробиш, це академічний підхід,

методологія побудови наукового знання.

Звичайна практика НУО: дивимось на якомсь сформульовану проблему крізь призму можливих активностей, перебираємо їх і намагаємось узгодити логіку дій.

Ми наполягаємо, що спершу необхідно дивитися на саму реальність: що це за спільнота, що це за ситуація, що це за біда — у всій її складності, з її історією, конфліктами, з її власним життям, яке йшло й до нас і йтиме після. Спільнота — не порожній об'єкт, який ми «обробляємо». У неї є своє розуміння себе, і воно має право сперечатися з нашим розумінням.

Візьмемо простий і впізнаваний приклад. Уявімо невелике містечко, з якого роками виїжджає молодь: закриваються підприємства, порожніють школи, а люди потроху втрачають віру, що в цього місця взагалі є майбутнє. Це та сама важка, що накопичувалася роками, проблема, заради якої й існує соціальна робота. (Той самий приклад ми докладно розбираємо в маніфесті — але тут він потрібен просто як наочна ілюстрація, і читати маніфест для цього не обов'язково.)

Старий проєкт приходить у таке містечко з уже готовою рамкою: «будемо розвивати зайнятість». Збирає під цю рамку дані, проводить заходи, звітує. Можливо, якась користь буде. Але вузла проблеми він може взагалі не зачепити, бо дивився не туди: справжня біда могла бути не в нестачі робочих місць, а, наприклад, у тому, що люди давно перестали вірити будь-яким обіцянкам.

Ось тут наше поєднання людини й машини працює інакше, ніж звичний проєкт. Воно не дає одразу обрати одну рамку. Натомість машинна частина допомагає людині викласти поряд одразу кілька різних поглядів на те, що тут узагалі відбувається. Може, річ у зайнятості. А може — у накопиченій недовірі: люди перестали вірити обіцянкам, цифрам, чужинцям, які приїжджають, вимірюють, обіцяють і їдуть. А може — у тому, що молодь не бачить тут майбутнього, і це вже само себе розганяє. Це різні пояснення, і вони ведуть до зовсім різних дій. Система тримає їх усі живими й не дає схлопнути до одного зручного — доти, доки людина свідомо не обере робочу версію й не запише, чому саме її. Якщо повернутися до сухої мови методології науки, ми будуємо об'єкт і предметні рамки.

Далі за кожним поясненням машинна частина ставить людині незручне питання: а на чому воно взагалі ґрунтується? Це наш здогад, чи це підтверджено серйозними дослідженнями, чи це десь спрацювало, але зовсім в іншому контексті, і невідомо, чи спрацює тут? Щоб допомогти відповісти, вона допомагає звернутися до світового корпусу наукових праць і готує для команди, у якої немає свого вченого, чернеткову розмітку: ось ця ідея, схоже, сильна й перевірена; ось ця правдоподібна, але спірна; ось ця модна, але слабка; а ось ця працювала в Кенії, але до нашого містечка, найімовірніше, не застосовна. Останнє слово в цій розмітці лишається за людиною.

І, можливо, найважливіше: система вимагає завести **карту незнання**. Це чесний список того, чого ми про цю ситуацію не знаємо, де наша модель слабка чи порожня. У звичайній заявці зон незнання немає, про них просто не знають, бо саме незнання має вигляд слабкості. У нас навпаки: модель, у якої немає такої карти, просто не проходить далі. Визнання «ось тут ми не розуміємо» — це не ганьба, це умова, щоб узагалі можливо було рухатися далі в шарі мислення про проблему й варіанти впливу.

Де проходить межа, яку всі розмивають

Є ще одна відмінність, заради якої, по суті, і зібрана ще одна частина нашої системи. Сектор постійно зливає в одне дві зовсім різні речі: «у нас хороша модель» і «результат реально стався». Це розрив між теорією й практикою: сама по собі теорія може бути правильною чи помилковою, але її зв'язки з практикою, з реальністю — окремий предмет турботи.

Це не одне й те саме. Можна побудувати чудову, обґрунтовану модель того, як тренінги для вчителів покращать навчання дітей, — і при цьому в реальності діти так і не почнуть учитися краще. Хороша модель — це про якість мислення. Результат, що стався, — це про те, що насправді змінилося у світі. Між ними лежить уся непередбачуваність реального життя.

Тому наша машина тримає ці два питання суворо роздільно й ніколи не дозволяє одному вдати інше. Є окремий доказ того, що модель хороша. І є окремий — набагато важчий — доказ того, що зміна справді сталася в полі. І поки немає другого, організації не дозволяється гучно заявляти про успіх. Слабке, неперевірене твердження можна лишити для внутрішнього навчання або для відвертої проміжної розмови з донором — але його не можна перетворювати на публічну перемогу й тим паче на підставу для грошей. Це правило в нас не побажання, а жорстко перевірювана заборона.

Навіщо цю дисципліну довіряти машині

Можна запитати: якщо все тримається на чесності мислення й на людському судженні, до чого тут узагалі комп'ютер?

До того, що її майже неможливо втримати на самій силі волі — особливо коли команда втомилася, а донору треба прозвітувати до п'ятниці. Надто великою є спокуса зрізати кут: пропустити карту незнання, видати здогад за доведене, назвати випадковий збіг результатом своєї роботи. Людина з доброї волі обіцяє собі так не робити — і під тиском робить. Тому ми перетворили цю дисципліну на набір правил, які перевіряє машина.

Можна уявити це як вбудованого «контролера». Він не перевіряє, чи має організація рацію по суті — це не його справа й не його компетенція. Він перевіряє інше: чи не зрізані кути. Чи заповнена карта незнання. Чи тримаються ще живими альтернативні пояснення. Чи не видається збіг за ефект. Чи не заявлено більше, ніж доведено. Якщо кути зрізані, він просто не пропускає роботу далі — не як начальник, а як правило, однакове для всіх. Так чесність перестає залежати тільки від доброї волі втомленої людини й стає вбудованою властивістю самого процесу.

Але «контролер» — це лише одна сторона. Якщо сказати про головне, машина тут робить для нас дві речі. Перша — допомагає дисциплінувати мислення й утримати його складність. Людський розум не може водночас тримати в голові десяток пояснень, сотні досліджень і всю історію минулих рішень — він неминуче спрощує, зводить до однієї зручної картинки. Машина бере цю тяжкість на себе: пам'ятає, порівнює, не губить нитки — і завдяки цьому ми можемо дозволити собі думати про проблему складніше, ніж наодинці, не звальючись у пласку версію тільки тому, що її легше втримати. Друга — допомагає побачити й обійти когнітивні хиби, яким піддаємося всі ми без винятку: схильність учепитися в першу-ліпшу версію, прийняти бажане за доведене, помічати тільки те, що підтверджує нашу правоту, і не помічати решти. Машина не розумніша за нас у цьому — але вона безпристрасна й не втомлюється, і тому здатна вчасно показати: дивись, ось тут ти, здається, піддаєшся звичній помилці. Не вона вирішує за людину — вона повертає людині можливість побачити себе збоку.

Як це відбувається: розмова людини й машини

Щоб усе це не звучало лячно, опишемо, як це виглядає на практиці. Жодного пульта з тумблерами й складних анкет тут немає.

Людина приходить зі звичайними словами — так, як нормальна людина описує наболілу ситуацію: «у нас у районі спивається молодь, і ми не знаємо, що з цим робити»; «після повені люди не повертаються в селище». Не професійною мовою, не теорією змін — просто живою розповіддю.

Далі починається розмова. Можна говорити голосом чи писати текстом, можна додати документи — звіти, нотатки, розшифровки інтерв'ю, усе, що є під рукою. Машина слухає й не поспішає видати готову відповідь. Вона ставить уточнювальні питання — ті самі, які поспіхом зазвичай ніхто не ставить: а кого саме це зачіпає? а що ви вже пробували? а що кажуть самі люди? Із цієї розмови вона поступово збирає структуровані записи — ми називаємо їх картками: окремий погляд на проблему, окремий причинний зв'язок, окреме твердження, з позначкою, де здогад, а де є підстава. Коли їй треба щось перевірити, вона сама йде в наукову літературу й в інтернет, приносить знайдене, переперевіряє себе й прямо показує, де підтверджень не знайшла.

Виходить не допит і не іспит, а радше робота з дуже начитаним, невтомним і прискіпливим помічником: він прочитав майже все, нічого не забуває й м'яко не дає вам проскочити важке місце. Але все, що він зібрав, лишається чернеткою доти, доки людина це не подивилася, не посперечалася й не затвердила. Так крок за кроком — від живої розповіді до перевіреної моделі — і народжується той об'єкт, про який ішлося.

З чого це зібрано: три пов'язані вузли

Якщо зазирнути всередину, усе це тримається на трьох тісно пов'язаних частинах. Назвемо їх прямо — щоб було зрозуміло, що йдеться про конкретний, зібраний інструмент, а не про туманний «штучний розум».

Перший вузол — спільна база знань. Раз людина й машина працюють у зв'язці, їм потрібна спільна пам'ять, до якої водночас є доступ і в людей, і в машинної частини. Це не папка з файлами й не архів звітів, а живе організоване сховище: сюди складаються минулі моделі, зібрані докази, сигнали з поля, ухвалені рішення й причини, з яких їх потім переглядали. Головна властивість такої пам'яті — вона не йде разом зі звільненим співробітником і не починається щоразу з чистого аркуша. Організація перестає винаходити себе наново за кожної зміни команди, і її досвід стає не купою папок, а робочим ресурсом, у який і людина, і машина можуть зазирнути будь-якої миті.

Другий вузол — модель об'єкта впливу — живе всередині цієї бази знань. Це серцевина всієї конструкції — та сама модель об'єкта, про яку йшлося: **машиночитний об'єкт** зі структурованих записів-карток — окрема на кожен погляд (рамку) на проблему, на кожен причинний механізм, на кожен доказ, на кожен гіпотезу. Такі записи читає і людина, і програма. Модель версіонується, як програмний код: видно всю її історію — що змінювалося, хто додав, чому. Із неї можна зробити різні «види» під різні завдання — причинну схему, карту дійових осіб, звичну теорію змін для мови донорів, — але жоден такий вид не видається за єдину істину. До моделі підключений **академічний шар**: зв'язок зі світовими відкритими каталогами наукових праць (наприклад, OpenAlex і Semantic Scholar). Коли треба перевірити, на чому тримається пояснення, машина допомагає звернутися до цієї літератури — шукає праці, по змозі перевіряє, чи не була стаття відкликана, знаходить узагальнювальні огляди, готує чернетку доказової картки і прямо позначає, чого не знайшла. А судження — чи годиться це дослідження для нашого випадку, наскільки міцно воно зроблене — лишається за людиною. І поверх усього працює той самий «контролер»: маленька окрема програма (нашою мовою — лінтер), яка пробігає по записах і перевіряє, чи дотримано правила; якщо кути зрізані, вона не пропускає роботу далі.

Третій вузол — контур мандата на імпакт. Якщо перша частина відповідає на питання «чи достатньо добре ми розуміємо об'єкт, щоб узагалі мати право діяти?», то цей вузол відповідає на наступне: «що ми маємо право стверджувати про результат — і кому що обіцяно?». Простіше кажучи, мандат на імпакт — це відкрита й заздалегідь проговорена угода про те, що саме має змінитися в реальності, на якому горизонті, за яких обмежень, хто має право ставити таку ціль і як ми зрозуміємо,

що зміна справді сталася.

У цієї угоди є кілька важливих властивостей, і вони не випадкові. Вона може народитися з двох боків: від донора, який задає ціль і не обирає заздалегідь виконавця (а далі йде відкритий відбір тих, хто візьметься), — або з боку самого поля, коли ініціатива приходить із реальною проблемою й моделлю. Ми свідомо дозволяємо другий шлях: якщо дозволяти задавати цілі тільки з боку грошей, система від самого початку вбудує в себе несправедливість. У середині мандата прямо записані захисти від такої несправедливості: яка роль спільноти (співавтор, з нею радяться, її просто інформують), чи є її згода, чи має вона право оскаржити мандат ще до того, як він запущений, і хто контролює дані й права на результат. У чутливих ситуаціях відкрита згода може бути небезпечною — тоді мандат іде у «вузькому» режимі, без гучних публічних заяв.

І головне — тут живе той самий розрив між «модель хороша» і «результат стався», про який ішлося вище. Із нього виростає жорстке правило: жодне твердження про результат не може стати публічним, фінансово значущим чи перетвореним на будь-який актив без обох доказів — і модельного, і польового — і без окремого рішення про перевірку. Слабкий або односторонній доказ годиться щонайбільше для внутрішнього навчання й спокійної проміжної розмови з донором, але не для гучної перемоги. Винятків немає.

Разом ці три вузли й утворюють ту саму архітектуру мислення: спільна пам'ять, у якій живе дисциплінована модель реальності, і граматики, яка не дає перестрибнути від красивої моделі до значущого твердження про результат без доказу й без права його зробити.

Повернімося до питання, з якого ми почали: звідки ми знаємо, що наша робота до чогось приводить? Чесна відповідь починається не з гучного «у нас вийшло», а з цієї дисципліни — зрозуміти об'єкт, утримати сумнів, розвести модель і результат і не заявити більше, ніж доведено.

Модель зібрана — що з нею робити далі

Сама по собі модель — не ціль і не разова поробка. Це робочий інструмент, і користуються ним по-різному залежно від того, на якому етапі ви перебуваєте — від найперших невиразних питань до вже наявного проєкту. І, що важливо, він не застигає: він живе й змінюється разом із роботою.

Найраніший і найважливіший момент — стратегічний, коли проєкту ще немає зовсім. Команда чи ініціатива тільки зібралася й хоче взятися за якусь проблемну сферу чи за цілий клубок проблем конкретної спільноти. По суті, їй належить вирішити стратегічні питання: які цілі обрати, на чому сфокусуватися, які кроки робити в якому порядку й куди спрямовувати завжди обмежені й недостатні ресурси. Саме тут, на стратегічному рівні, робота з моделлю дає критично важливий внесок — бо від цих ранніх виборів залежить усе інше. Архітектура працює як простір для спільного дослідження: команда в розмові з машиною починає розбиратися, як ці проблеми влаштовані насправді: виділяє важливі контексти й структурні вузли, розтягує заплутаний клубок на складові, шукає точки, де на ситуацію взагалі можна вплинути, — причому не на одному рівні, а на різних, від окремої людини до інституту й середовища навколо. Шар за шаром, у міру того як росте власне розуміння команди, складається цілий набір можливих втручань — кандидатів у майбутні проєкти.

А далі з цього набору можна зібрати не розсип розрізнених активностей, а зв'язну стратегію: де в кожній дії є зрозуміле обґрунтування, видно, як вона зчеплена з іншими планами й точками впливу, продумані можливі побічні ефекти, а заздалегідь вибудоване спостереження за результатами слугує ще й власному навчанню команди. І все це — із тверезим розумінням, що ресурсів завжди менше, ніж хотілося б, і спрямовувати їх треба свідомо, туди, де вони дадуть найбільше.

Та сама рання робота потрібна й з іншого боку — з боку великого, системного донора, і особливо до того, як він розгорне свої програми. Перш ніж розподіляти кошти, такий донор може тією самою дисципліною розібрати проблемне поле, побачити, де на різних рівнях лежать точки впливу, і зібрати не набір розрізнених грантів, а зв'язну програму — із продуманими зв'язками між її частинами, очікуваними ефектами та вбудованим спостереженням за результатами. Тоді гроші від самого початку спрямовані свідомо, а не підганяються під уже оголошені пріоритети.

Коли з такого дослідження виростає конкретний проєкт, модель дає те, чого зазвичай бракує: зрозумілі, обґрунтовані гіпотези й правдиву причинну картину того, на що ви впливаєте. Із неї легко й швидко збирається проєктна заявка — але вже не вигадана гладка теорія змін, а заявка, за якою стоїть перевірена модель, докази й відкрита карта незнання. Проєкт виходить чесним: донору ви показуєте не здогад, а дисципліновану картину — включно з тим, чого поки не знаєте, і тим, як збираєтеся це дізнатися.

А ще — раз об'єкт і передбачувані втручання промальовані без прикрас, із моделі зрозуміліше впливає й обсяг потрібних ресурсів: скільки й чого реально вимагатиме робота, видно не з підгонки під бюджетний рядок, а із самої картини проблеми. Це не точний кошторис, але куди тверезіша опора, ніж звична прикидка на око. І, що несподівано, така заявка ще й переконливіша за звичайну: видно, що за словами стоїть робота думки, а не просто складний текст.

Якщо ви вже в процесі реалізації, модель працює інакше. Вона дозволяє звіряти ваші версії з тим, що реально відбувається в полі: що підтверджується, а що ні; де треба розширити контекст; які нові гіпотези підказує саме життя. Показники з моделі стають тим, що ви відстежуєте на практиці, а розбіжність між моделлю й даними — це не незручність, яку хочеться сховати у звіті, а сигнал до перегляду. Так дія постійно повертається назад у мислення: поле вчить модель, а уточнена модель веде наступну дію.

І тут головне: це не разова збірка на початку, після якої модель кладеться на полицю. Це живий об'єкт, який змінюється, доповнюється й коригується зворотним зв'язком упродовж усього життя проєкту. У нього є версії й історія — видно, як змінювалося розуміння й чому. Коли реальність сперечається з моделлю, модель оновлюється; коли команда чогось навчилася, це лишається у спільній пам'яті, а не тільки в голові людини, яка завтра може піти. Та сама дисципліна, що збрала модель, тримає її чесною в міру того, як вона змінюється. І відкрито переглянути власну картину тут — ознака сили, а не провалу.

Від яких помилок це береже

Найпростіше пояснити цінність через конкретні пастки, у які потрапляють навіть розумні й сумлінні люди. Триматимемо перед очима наш приклад — містечко, з якого виїжджає молодь, — і подивимось, як одні й ті самі помилки повторюються знову й знову. Їх зручно розкласти на кілька сімей: викривлення самого мислення, помилки причинних моделей і перевірки гіпотез, труднощі виміряти реальний ефект, помилки документів і мовних моделей та помилки ставлення до людей. Наша система влаштована так, щоб утримувати команду від кожної.

Почнемо з **викривлень самого мислення** — з устрою нашого власного розуму. У кожного з нас є вбудовані розумові скорочення: у звичайному житті вони виручають, але у важкій роботі тихо ведуть убік. Під тиском часу вони спрацьовують непомітно, і біда в тому, що зсередини помилка відчувається як ясне розуміння.

Якоріння на першій версії. Найчастіша пастка розуму — уцепитися в перше пояснення, що спало на думку, і більше його не відпускати. Команда вирішує: «містечко вмирає, бо немає роботи», — і

далі все крутиться навколо робочих місць, а справжній вузол (наприклад, що люди давно перестали вірити будь-яким приїжджим і обіцянкам) так і лишається непоміченим. Система цьому заважає: вона тримає кілька пояснень живими поряд і вимагає свідомо обрати робоче, записавши, чому саме його й від чого ми відмовляємося.

Підтверджувальний ухил. Ми схильні помічати те, що підтверджує нашу правоту, і пропускати те, що їй заважає; пам'ятати удачі й забувати провали; а добре, що сталося поряд, охоче записувати на свій рахунок. Особливо сильно це працює, коли ми вже вклалися в ідею. Увірувавши, що містечку потрібні робочі місця, ми починаємо відзначати кожен нову відкрити майстерню як підтвердження своєї правоти — і не помічати, що молоді сім'ї все одно збирають речі. Тому система від самого початку вимагає завести карту незнання — чесний список того, чого ми не розуміємо, — і тримати поряд незручні пояснення. Гладка картинка, у якій усе сходиться, найчастіше і є першою ознакою, що ми піддалися викривленню.

Наступна сім'я — **помилки причинних моделей і перевірки гіпотез.** Думати про причину й наслідок — окреме й по-справжньому важке вміння, і тут помиляються навіть досвідчені люди.

Кореляція, видана за причину. Після нашої програми в містечко повернулися кілька молодих сімей — отже, це ми? Не обов'язково: може, поруч знову відкрився завод, і повернулися б вони в будь-якому разі. Поряд завжди діє безліч причин, а простий збіг у часі сам по собі нічого не доводить. Система вимагає прямо позначати, на якому щаблі ми перебуваємо: просто помітили зв'язок — чи справді показали, що одне викликало інше.

Гіпотеза, яку не можна перевірити. «Ми відроджуємо довіру в містечку» звучить добре — але якщо заздалегідь не сказати, за якими саме спостереженнями ми зрозуміємо, що довіра НЕ росте, таке твердження не можна ні підтвердити, ні спростувати. А неспростовна гіпотеза — це вже не робоча модель, а віра. Тому для кожного причинного зв'язку система просить заздалегідь назвати, яке спостереження його б спростувало, і показати, на яких доказах він тримається.

Наївно склеєні причинні ланцюжки. У нашому містечку це виглядає так: «наші зустрічі зближують сусідів» → «близькість повертає довіру» → «довіра утримує молодь» → отже, наші зустрічі утримають молодь. Кожна ланка окремо звучить розумно, але взята з різного джерела різної надійності, і висновок з їхнього зчеплення розсипається. Система не зчеплює такі ланцюжки мовчки: вона показує, звідки взято кожен ланку й наскільки їй можна вірити, і пам'ятає, що висновок не міцніший за найслабшу ланку в ньому.

Далі — **труднощі виміряти реальний ефект.** Припустимо, модель хороша й зв'язок справді причинний. Лишається найважче — і найчастіше підроблюване: довести, що зміна реально сталася й що це наша заслуга.

«А що було б без нас?» Припустимо, відтік молоді з містечка сповільнився. Але, може, він сповільнився б і так — через загальний поворот у регіоні? Головне питання вимірювання впливу — це питання про невидиме: що сталося б, якби нас тут не було? Без відповіді на нього будь-яке «у нас вийшло» повисає в повітрі. А відповісти на нього сумлінно майже завжди важко: порівняти ні з чим, контрольну групу не завжди можна зібрати, а життя не ставить чистих експериментів. Тому система вимагає розрізняти «ми зробили внесок поряд з іншими» і «ми викликали результат» — і не видавати перше за друге.

Оманлива точність. Із цих труднощів народжується спокуса сховати їх за одним красивим числом — звести відродження цілого містечка до рядка «ми створили соціального ефекту на стільки-то мільйонів». Число має солідний вигляд, але за ним зазвичай ховається величезна невизначеність, а єдина цифра створює хибне відчуття, ніби ми знаємо точно. Правдивіше — розмова про те, які

шляхи розвитку подій можливі й чого кожен вартий. Система не дає звести складне до оманливо точної цифри.

Активність замість результату. Найпростіше прозвітувати за те, що ми зробили: «провели дванадцять зустрічей із мешканцями містечка, зібрали триста людей». Але проведені заходи — це ще не змінена реальність. Щоб говорити про результат, треба показати, що змінилося щось спостережуване й перевірюване: наприклад, молоді сім'ї справді почали лишатися, а не просто відсиділи наші зустрічі. І навіть тоді лишається питання, чи наша це заслуга. Система змушує прямо називати, що саме ми стверджуємо: просто провели активність, помітили зміну поряд — чи справді показали, що спостережувана зміна викликана нашим втручанням.

Ще одна сім'я — **помилки документів і мовних моделей**. Це та сама хвороба схлопнутого документного шару, з якої починалася розмова, — тільки тепер посилена штучним інтелектом.

Гладкість замість розуміння. Звичні ходи звітів і заявок влаштовані так, що красиво написаний текст приймають за ознаку якісної роботи. І тепер, з мовними моделями, за хвилину можна отримати бездоганно складну теорію змін про наше містечко — переконливу й при цьому жодного разу не звірену з тим, що там відбувається насправді. Тому наша система прив'язує кожне твердження не до краси формулювання, а до перевірюваного запису: видно, на чому воно тримається й чи тримається взагалі.

Вигадана вченість. У мовних моделей є небезпечна властивість: вони вміють упевнено вигадувати — вигадати неіснуюче посилання, приписати реальному дослідженню висновок, якого в ньому немає, видати правдоподібну фразу за встановлений факт. Якщо на це спертися, вийде наукоподібна порожнеча — наприклад, упевнене посилання на «дослідження, що довело, ніби програми зайнятості відроджують малі міста», якого або не існує, або воно про зовсім інші міста, або давно відкликане. Наш академічний шар працює інакше: він звертається до справжніх наукових баз, де може — перевіряє, чи не була стаття відкликана, і сумлінно записує, що знайшов і чого не знайшов, — так що авторитет важче підробити, а прогалину — замовчати.

Мода й застаріле знання. Сьогодні в моді ідея, що малі міста оживляють коворкінги й «креативний клас», — але мода не доводить правоти; а дані про причини відтоку, вірні для нашого містечка десять років тому, відтоді могли застаріти. Те, що ідею часто цитують, допомагає її знайти, але не робить її істинною. Система розрізняє «ідею мало згадують, бо вона слабка» і «бо вона нова», позначає свіжість доказів і вимагає їх переоцінювати.

І нарешті — **помилки влади й ставлення до людей**. Вони найнебезпечніші, бо часто мають вигляд чесноти.

Спільнота як джерело даних, а не як співавтор. Люди, яких стосується проблема, знають про своє життя те, чого не бачить жоден приїжджий експерт. У нашому містечку справжню причину занепаду — скажімо, давню історію обманутих обіцянок, яку пам'ятають усі місцеві, — по-справжньому знають тільки самі мешканці; без них модель її просто не побачить. Їхній голос — це не «дані», які ми збираємо, а джерело розуміння, без якого модель майже напевно буде неповною. І саме цей голос зазвичай чують найменше.

Найчастіше це відбувається одним із двох способів. Або спільноту перетворюють на джерело інформації: чужинці приїжджають, збирають дані, їдуть і повертаються з готовим вироком про чуже життя. Або «порада зі спільнотою» виявляється ритуалом: людей вислухали — і все одно вирішили самі, по-своєму. В обох випадках люди лишаються об'єктом, про який думають, а не учасником, який думає разом із нами.

Є тут і тонкий момент влади. Навіть коли ми щиро пропонуємо право заперечити, воно реальне лише тоді, коли доступне й тим, у кого немає потрібної мови, статусу чи сміливості говорити вголос. Інакше «можливість оскаржити» дістається тільки найупевненішим, а найвразливіші голоси — ті, заради яких часто все й затівається, — знову не чути.

Тому в нашій системі люди, яких стосується справа, мають право бути співавторами моделі про самих себе: брати участь у тому, як вона будується, й оскаржувати її ще до того, як щось запущено, а не тільки постфактум. Модель будується не про людей, а разом з людьми.

Квапна перемога. І, нарешті, головне — спокуса вже за рік оголосити «ми відродили містечко!» й збирати під це нові гроші й гучну репутацію, поки нічого ще до пуття не доведено. Саме тому система тримає роздільно «модель хороша» і «результат стався» й не дозволяє перетворити надію на публічну перемогу чи на актив, поки зміна не підтверджена незалежно.

Жодна з цих пасток не екзотична. Це звичайна фізика того, як сумлінні люди під тиском часу починають дедалі краще описувати себе й дедалі гірше бачити світ. Машина не робить нас розумнішими чи чеснішими — вона просто не дає тихо прослизнути повз ці пастки й щоразу повертає до них увагу.

Що вже зібрано — і чого ми поки не зробили

Щоб не змішувати одне з одним, розділимо, що в нас уже є, а чого ще немає.

Уже зібрано й працює: спільна пам'ять — база знань; робочий контур, який будує й перевіряє модель об'єкта; контур, який тримає граматику чесних тверджень про результат; автоматичні правила-перевірки, які ловлять зрізані кути; і пробні прогони на навчальних прикладах. Це ще не доказ, що ми змінили щось у полі, — але це вже не задум на папері, а робоча, виконувана дисципліна мислення.

А тепер про межі. У нас є дисципліна побудови хорошої моделі й граматика вивіраних тверджень, але поки немає робочого способу доводити, що зміна реально сталася в полі. Це окреме, дуже важке завдання, і це несуча стіна, яку нам ще належить побудувати. Поки її немає, наша система — це дисципліна мислення й заготовка під майбутнє, а не підтвердження реальних результатів.

Куди це веде: до чого ми насправді йдемо

Ця архітектура мислення — не ціль сама по собі. Вона має сенс тільки тому, що світ навколо змінився, а стара форма допомоги за ним не встигає. Світ став швидшим, конфліктнішим, багатшаровішим і довшим у своїх наслідках. А звичний спосіб працювати зі спільними бідами лишився повільним там, де потрібна швидкість; непрозорим і вертикальним там, де потрібна довіра; заплутаним у погодженнях там, де треба діяти; і він раз за разом приходить пізно — часто вже після того, як передбачувана біда стала катастрофою. І при всьому цьому він найчастіше не може виразно сказати, чи змінив він узагалі хоч щось.

Про ці розриви ми докладно говорили в маніфесті. Якщо зібрати їх разом, світ висуває кілька вимог, на які стара форма відповідає погано: потребу швидко реагувати (деякі біди приходять не за роки, а за дні); потребу в прозорості й горизонтальності (щоб допомога не зобов'язана була йти через важкі донорські структури й довгі погодження держав і комісій); і потребу втримувати складність (думати про проблему на тому рівні, на який вона заслуговує, а не спрощувати її під формат звіту). Усе, що ми робимо, — це спроба там, де можна, поєднати зусилля людини й машини так, щоб викинути мертве й зайве, не відтворювати стару неефективність, утримувати справжню складність завдання і при цьому

чесно звітувати про результат. Описана тут архітектура мислення — той шматок саме цього, який ми вже зібрали.

Куди це вилетіть далі, ми й справді поки не знаємо. Одна з наших гіпотез: можливо, з часом це виросте в те чи інше платформне рішення — місце, де ті, хто хоче змін, і ті, хто готовий їх підтримати, знаходять одне одного напряду, разом будують перевірювану картину того, що відбувається, і якось збирають на це ресурси — швидше й прозоріше, ніж сьогодні. Може бути, через неї можна буде й спрямовувати кошти, може бути, ні; може бути, для цього знадобиться нова цифрова інфраструктура, а може, і не знадобиться. Ми не вдаємо, що знаємо форму цього рішення. Це далекий горизонт і поки тільки контур.

Щоб напрямок став наочнішим, уявімо ситуацію. Десь у Португалії — лісова пожежа; або повінь, або раптовий наплив біженців. Суспільство готове відгукнутися, але зазвичай усі чекають держави, а вона розгортається повільно, і між готовністю допомогти й реальною допомогою відкривається провалля, у якому гинуть час і сили. А тепер уявімо інший хід подій: ті, хто готовий підтримати, відгукуються одразу; проблема швидко проганяється через перевірені моделі — не заради красивого звіту, а щоб розібрати, що насправді відбувається, — і розкладається на перевірювані завдання; практик на землі береться за завдання, робить його, дає підтвердити результат. І весь ланцюжок — від готовності допомогти до підтвердженої реальної зміни — не рветься в тому самому провалі між діагнозом і дією. Ми не стверджуємо, що точно знаємо, як таке побудувати. Але саме в цей бік нам хотілося б рухатися.

І ось тут видно, чому ми почали з мислення, а не з грошових рейок. Будь-який такий швидкий і горизонтальний механізм — це рівно те місце, куди найнебезпечніше пускати хибне чи погано обґрунтоване твердження: швидкість і автоматика тільки зроблять помилку більшою й довговічнішою. Тому першою справою треба будувати не рейки для ресурсів, а шар, який вирішує, які твердження про результат узагалі гідні того, щоб по них щось рухалося. Цей шар ми й збираємо.

А цифрові інструменти, які могли б усе це нести, — включно зі смартконтрактами, — для нас далекий і поки ескізний горизонт: вони мають сенс тільки після спроможної моделі, доказу й перевірки і поверх них, а не замість них. Інакше кажучи, перш ніж результат стане рядком у реєстрі, зобов'язанням під смартконтрактом чи приводом для виплати, він має пройти весь шлях: модель об'єкта, доказову перевірку, підтвердження, що зміна справді сталася, й окреме рішення про верифікацію. Цей бракуючий пазл великої інфраструктури — те, що ми й збираємо.

Будьмо чесні до кінця: цієї платформи в нас немає, найважчий її шматок — доказ, що зміна справді сталася, — ще попереду, і ми не впевнені навіть, що все це вийде. Але напрямок нам зрозумілий, і ми заклали необхідний наріжний камінь — без якого все інше перетворилося б на красиву, але небезпечну надбудову над порожнечою.

Навіщо ми це розповідаємо

Ми зібрали архітектуру мислення — і тепер нам потрібне найважливіше: зацікавлені потенційні колеги й партнери. І ми будемо раді співрозмовникам із двох різних боків.

З боку поля й реалізації — тим, хто прямо зараз працює як некомерційна організація чи ініціатива соціальних змін, бачить, що поле навколо змінилося, і хоче перебудувати під нього свою практику. Якщо вам близька ця архітектура мислення й ви хочете перезібрати з її допомогою власний спосіб думати про проблему й про результат — ми із задоволенням зробимо це разом з вами.

З боку ресурсів і підтримки — донорським структурам, фондам, програмам корпоративної соціальної

відповідальності — усім, хто хоче вкладати кошти в прозорі й перевірювані схеми роботи, а не в красиві звіти, так, щоб кошти йшли під перевірювані моделі й підтверджуваний результат.

І в тому, і в іншому випадку нам цікаві не ті, хто шукає «штучний інтелект, щоб швидше писати заявки», а ті, хто відчуває той самий біль, з якого почався цей текст: відчуття, що ми вкладаємо сили, пишемо гладкі звіти — але чесно не знаємо, чи змінюємо ми щось насправді. Якщо це відчуття вам знайоме, то ми будемо раді з вами познайомитися й поділитися нашими напрацюваннями.

Як і маніфест, цей текст — водночас сигнал і запрошення. Сам наш інструмент ми готові показувати, розбирати й обговорювати — і будемо раді, якщо його спробують оскаржити й зламати на міцність. Бо машина, яка все підтверджує й нічому не опирається, не варта нічого.