

Величайшее преобразование: Медельин

Автор: Шохам Адизес

Недавно я посетил одну из самых захватывающих конференций за последние годы: The Greatest Transformation, проходившую в Медельине, Колумбия, под руководством Джорджа Лека, управляющего директором Adizes в Румынии и Молдове.

В Институте Адизес мы изучаем организационную трансформацию — как организация, гниющая изнутри, будь то из-за коррупции или внутренней несогласованности, снова становится здоровой. Поэтому, когда Джордж сказал мне, что организует конференцию по трансформации в Медельине, я сразу же записался. «Где лучше изучать трансформацию», — сказал он, — «чем в одном из самых преобразённых городов на Земле?»

Мы встретились с бывшими мэрами Алонсо Салазаром и Серхио Фахардо, которые рассказали, как Медельин превратился из одного из самых опасных городов мира в один из самых посещаемых городов. Мы посетили такие учреждения, как Комфама и Рута Н, и стояли в Комуне 13, где сейчас эскалаторы перевозят туристов через бывшую зону боевых действий.

Чтобы понять, как починили Медельин, нужно понять, как он сломался. Город расположен в долине, окружённой горами. На протяжении десятилетий волны бедных фермеров и мигрантов, спасающихся от насилия, селились всё выше и выше по склонам. Их дома терпили, но никогда не признавались — ни земельных прав, ни строительных норм, и, как следствие, никаких городских услуг: школ, водоснабжения, канализации, дорог или общественного транспорта. Результатом стала не только бедность; Это были два города — один официальный и другой — над ним, оторванные друг от друга. Пабло Эскобар вышел из этого разрыва, принёс насилие, редко наблюдаемое за пределами активных зон боевых действий.

Что поднимает вопрос, на который конференция была создана: если бы вы управляли таким городом, что бы вы сделали?

Один из вариантов — краткосрочное, эффективное решение «П» — это решительное действие и быстрый результат. Сальвадор Букеле — образец: массовые аресты подозреваемых в преступлении с целью восстановления порядка силой. Это работает, потому что даёт мгновенные результаты, но неточно (многие невинные попадают в плен) и затрагивает только одно измерение проблемы.

Другой вариант — краткосрочное, эффективное решение «А» — это более строгий контроль: более строгие меры, новые законы для его поддержки. Нью-Йорк Джулиани сделал это с помощью системы «останови и обыск», давая полиции полномочия обыскивать любого на предмет оружия. Также эффективно, тоже непопулярно, тоже одномерно.

Третий вариант — долгосрочное, эффективное решение «Е» — это попробовать что-то смелое. Португалия легализовала наркотики. Джорджия заменила всю свою полицию за одну ночь. Древние Афины случайным образом выбирали лидеров с помощью клеротериона. Это радикальный подход, который часто приводит к новым и непредвиденным проблемам.

Четвёртый вариант — долгосрочное, эффективное решение «я» — это диалог и примирение. CODESA и Комиссия по правде и примирению Южной Африки раскрыли правду, признали жертв и позволили виновным заслужить прощение. Но один разговор не полностью решает проблему.

Что делает Медельин особенным, так это то, что его решение, хотя и основано на «Я» (долгосрочной эффективности), всё же включало остальные варианты.

Город вложил значительные средства в районы, которые предыдущие администрации игнорировали: библиотеки, школы, эскалаторы, канатные дороги, соединяющие холмы с городом, дороги, мосты, коммунальные услуги. Это «П». Но главное — он строился *вместе* с сообществом, а не только ради него. Это участие породило собственность («Я») — и из владения рождалось творчество («Е»): формировались художественные сообщества, появились новые способы использования инфраструктуры, инновации были освобождены, а не навязаны.

В то же время всё это происходило внутри существующей системы — ни переворота, ни заброшенных построек. Преобразование уважало административную структуру города. Это «А».

Самое главное — интеграция не была связана с прошлым. Это не было примирением старых ошибок; это было участие в решении реальных проблем, в реальном времени, вместе.

Сегодня Медельин почти неузнаваем по сравнению с тем, каким он был раньше: чистый, живой, безопасный, полный жизни, с явной гражданской гордостью. То, что было фрагментировано, теперь ощущается связанным — физически через инфраструктуру, социально через участие. Цифры это подтверждают: город сейчас привлекает от 1 до 1,4 миллиона международных посетителей в год, при этом туризм продолжает расти двузначными темпами. Туристы свободно перемещаются по районам, которые раньше были недоступны; Местные жители используют и заботятся о пространствах, построенных с их использованием.

Это не идеальный город, но он функционирующий, интегрированный — и это уже делает его выдающимся.

Медельин — это не просто интересный пример. Это доказательство того, что даже самые сломанные системы могут измениться при правильном подходе. Видеть это преобразование своими глазами и услышать напрямую от тех, кто её возглавлял, было поразительно. Спасибо Джорджу Леке за приглашение и за создание форума, где эти уроки понимаются, а не просто обсуждаются.

The Greatest Transformation — это серия конференций, объединяющая небольшие группы старших руководителей в города и организации, пережившие значительные изменения, чтобы они могли учиться на них лично. Следующая конференция пройдет в Медельине с 21 ноября по 2 декабря 2026 года.

Подробнее: georgeleca.com/greatest_transformation_on_earth