

Международная научно-практическая конференция "Доказательный подход к проектированию и оценке результатов программ в сфере детства"

Доказательный подход к управлению социальными проектами

Кузьмин Алексей Иосифович,
Компания «Процесс Консалтинг», МГППУ
21 сентября 2016 г.



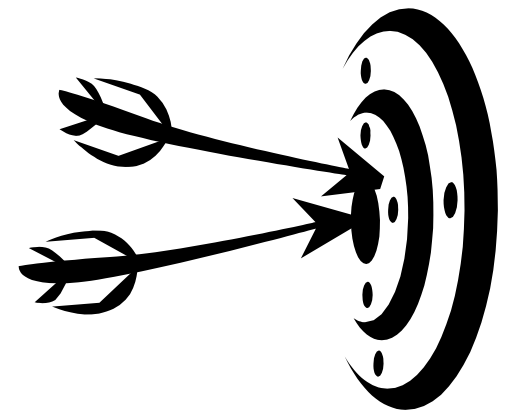
Московский
Государственный
Психолого-Педагогический
Университет

Университет для неравнодушных людей

Проект

«Ограниченная определенными временными рамками деятельность, направленная на создание уникального результата, продукта или услуги»

(Project Management Institute, 2015)



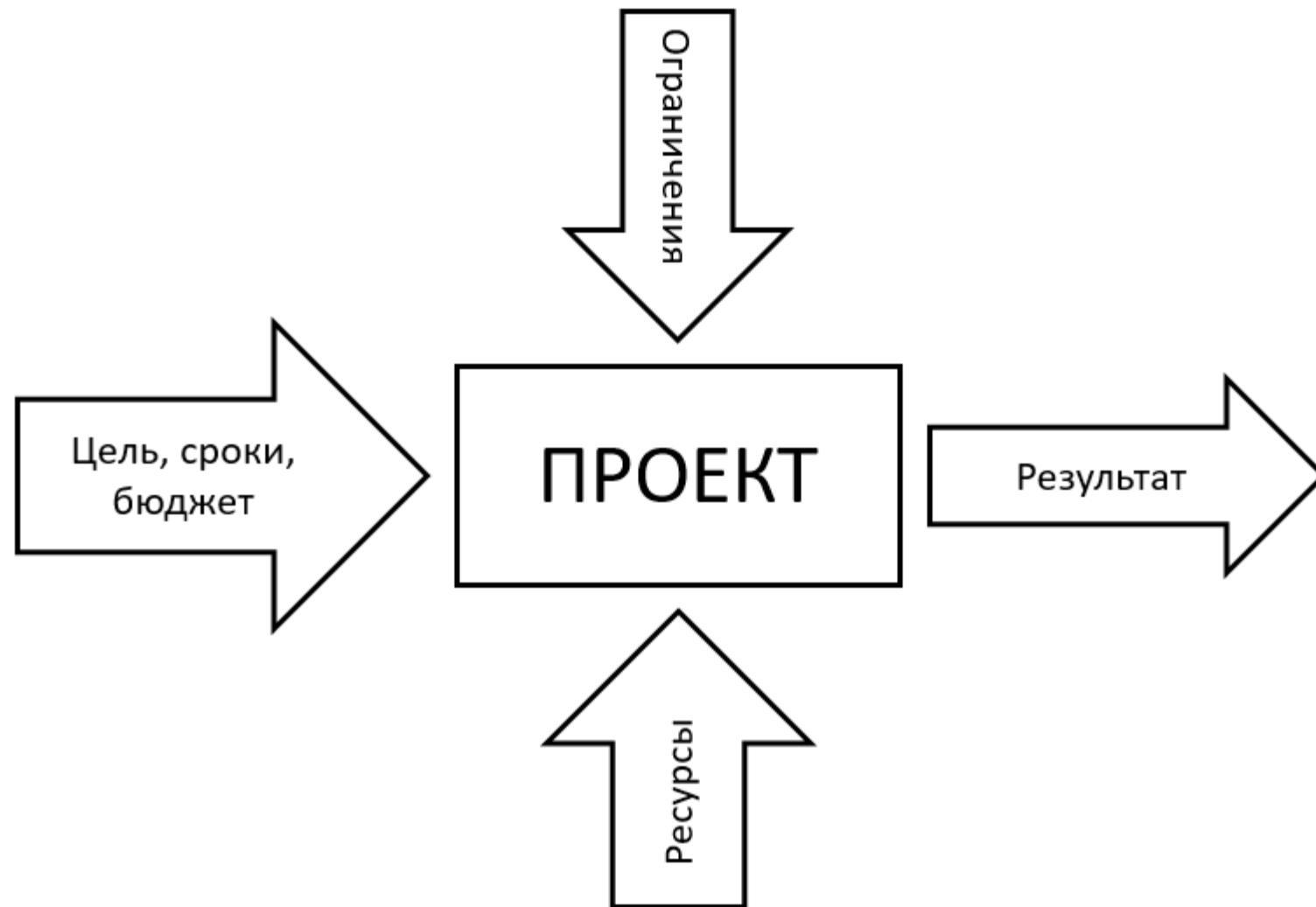
Проект

«Вдохновенный прыжок от фактов настоящего к возможностям будущего»

(Пейдж)



*Богданов, В. В.
Управление
проектами.
Корпоративная
система — шаг за
шагом, 2012*



Проект

Надежный способ достижения
запланированного эффекта.

Д.Гаргани, С.Доналдсон

Замысел
социального
проекта



Необходимость обоснования

Фазы жизненного цикла проекта	Что нужно обосновывать («доказывать»)
Инициация	Правильное понимание ситуации, актуальность выбранной задачи
Планирование	Почему действия в рамках проекта приведут к запланированному результату
Исполнение	Понимание происходящего, правильность управленческих решений
Завершение	Достижение цели, причины отклонений

Как (на практике) обосновывается?

Иногда:

- Никак

Часто:

- Здравый смысл и знание жизни
- Успешный практический опыт в той же области

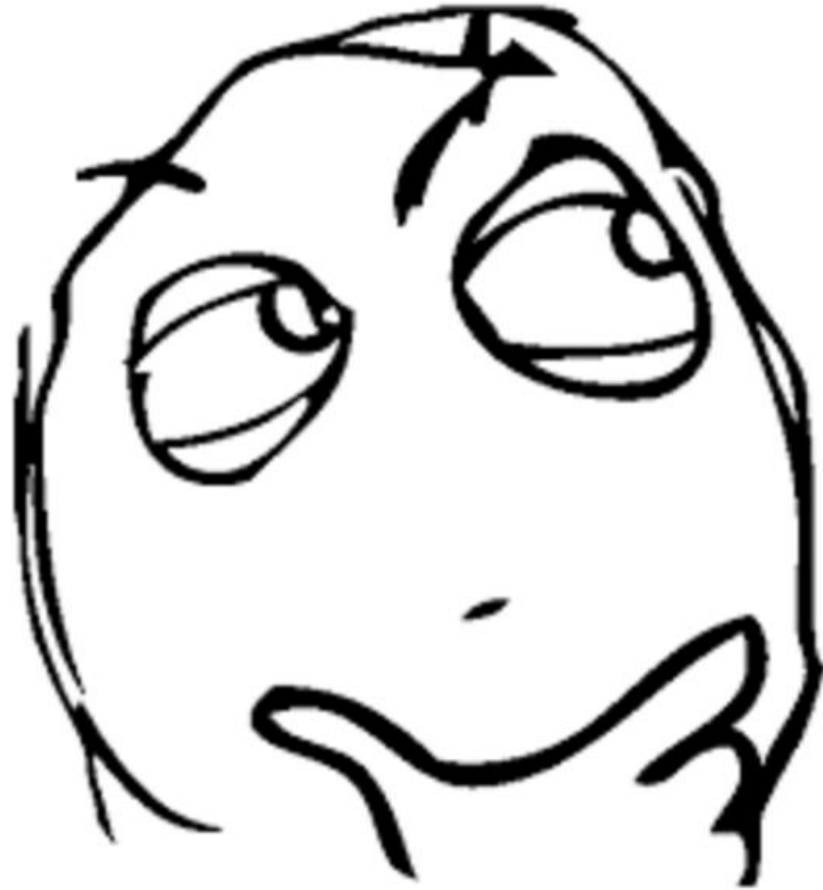
Реже:

- Мнение отдельного эксперта или группы экспертов
- Успешный практический опыт других в той же области

Еще реже:

- Исследования, связанные с такой же интервенцией
- Исследования, связанные со сходными интервенциями
- Научная теория

Насколько
убедительны
обоснования?



1992

Evidence Based Medicine

(«доказательная медицина» или «медицина,
основанная на доказательствах»)

Трудности перевода: *evidence*

доказательства



Предложить исправление

evidence: варианты перевода

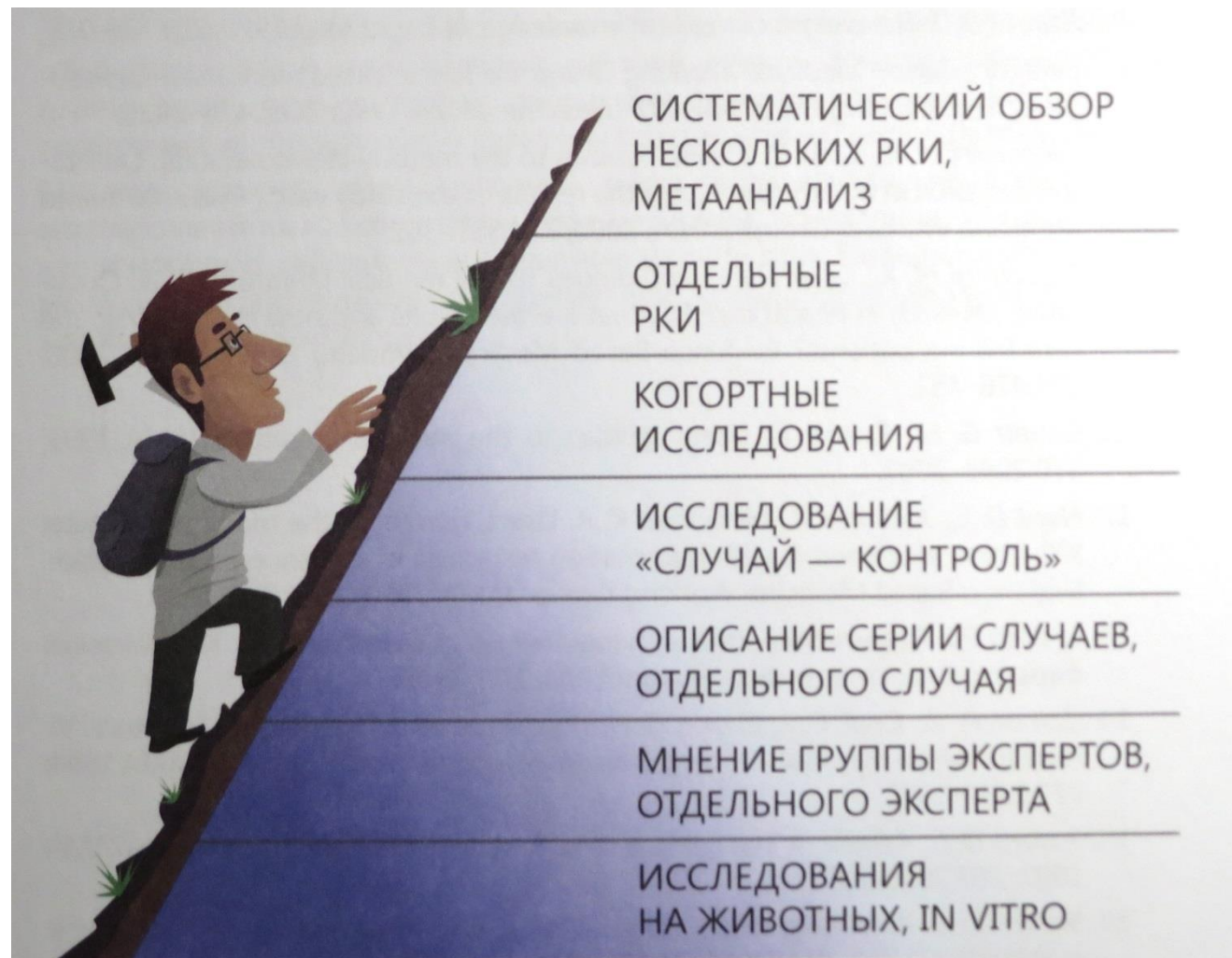
имя существительное

- | | |
|---------------------------|--|
| ■ данные | data, information, evidence, records, facts, record |
| ■ свидетельство | certificate, evidence, testimony, witness, document, attestation |
| ■ доказательство | evidence, proof, testimony, argument, demonstration, witness |
| ■ признаки | evidence |
| ■ очевидность | evidence, obviousness, patency, plainness, openness |
| ■ улика | evidence, clue, piece of evidence |
| ■ основание | base, basis, reason, bottom, foundation, evidence |
| ■ свидетельское показание | evidence, attestation |

Медицина,
основанная на
доказательствах
(Evidence Based
Medicine)



Пирамида доказательств (по способу получения)



Из книги «Медицина, основанная на доказательствах. Руководство для начинающих пользователей». (2011)

Уровни «доказательств»

- **Класс (уровень) I (A)** большие двойные слепые плацебоконтролируемые исследования, а также данные, полученные при мета-анализе нескольких рандомизированных контролируемых исследований.
- **Класс (уровень) II (B)** небольшие рандомизированные и контролируемые исследования, при которых статистические данные построены на небольшом числе больных.
- **Класс (уровень) III (C)** нерандомизированные клинические исследования на ограниченном количестве пациентов.
- **Класс (уровень) IV (D)** выработка группой экспертов консенсуса по определённой проблеме.

«Современный врач обязан придерживаться лучших научных данных,
в противном случае он - шарлатан»



2000

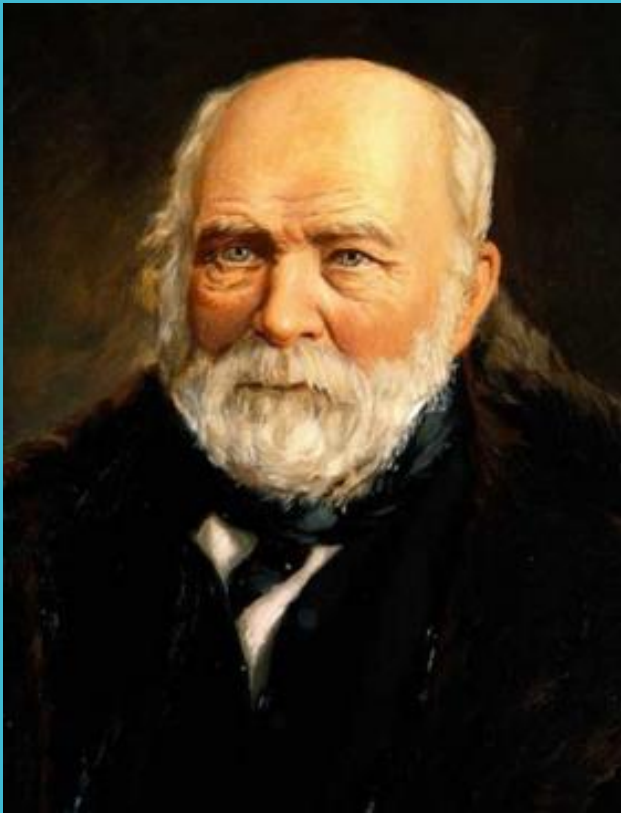
Evidence Based Practices

(социальные практики, основанные на доказательствах)

1858
Россия

Доказательный
подход в
социальной сфере

Нужно ли сечь детей и сечь в присутствии других детей?



Пирогов Н.И.



О доказательности
или откуда мы знаем,
что наши действия
дают положительный
эффект?

Я знаю, что последователи правил, упроченных лишь временем, тяжелы на подъем, и в этом случае они правы: время - важный аргумент, когда оно вынесло на свет что-нибудь хорошее. Но в этом-то вся и трудность.

Докажите мне, что при такой-то мере дело шло хорошо, да докажите еще, что хорошее именно и зависело от этой меры, тогда я первый поклонюсь, пожалуй, и розге, как бы я мало ни был расположен к ней.

А покуда, не испытав ничего другого и не доказав, что хорошее зависит именно от нее, если вы будете ссылаться на опыт, даже вековой, я вправе вам не поверить.

Н.И. Пирогов

2005

Evidence Based Management

(«доказательный менеджмент», Jeffrey Pfeffer)

Доказательный
менеджмент

Критическое мышление
+
Наилучшие из доступных
доказательств

Barends, E., Rousseau, D.M., & Briner, R.B. (2014). *Evidence-Based Management: The Basic Principles*. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management.
<http://www.cebma.org>

Доказательный менеджмент: 4 категории данных

- Научные данные. Опубликованные результаты научных исследований.
- Организационные данные. Факты, цифры и другие данные, полученные от организации.
- Данные, основанные на живом опыте. Профессиональный опыт и суждения практиков.
- Данные заинтересованных сторон. Ценности и проблемы людей, на которых может повлиять решение.

Barends, E., Rousseau, D.M., & Briner, R.B. (2014). *Evidence-Based Management: The Basic Principles*. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management.
<http://www.cebma.org>

Модель Кэнефин (вал.) (Synefin Framework)

Ситуации

Динамичная

- Поведение сильно зависит от контекста
- Поведение сильно зависит от начальных условий
- Природу взаимодействий можно понять только в процессе или после
- Ключ к пониманию происходящего – в наблюдении и выявлении паттернов
- Непредсказуема

Сложная

- Не все известно заранее, но можно разобраться
- Причинно-следственные связи предсказуемы
- Эффекты можно отделить от причин (в пространстве и во времени)
- Экспертиза важна

Хаотичная

- Отсутствие паттернов, доступных наблюдению
- Невозможно выявить причинно-следственные связи
- Нет предыдущего опыта, на который можно было бы положиться

Простая

- Динамика очевидна
- Линейные причинно-следственные связи
- Все понятно, правильные ответы известны

Модель Кэневин: примеры

Динамичная



Сложная



Хаотичная



Простая



Модель Кэневин: как реагировать на ситуации



Модель Кэневин: обоснование решений

Динамичная

- Ценности
- Принципы
- Приобретаемый опыт

Сложная

- Хорошие практики
- Научные исследования
- Экспертиза

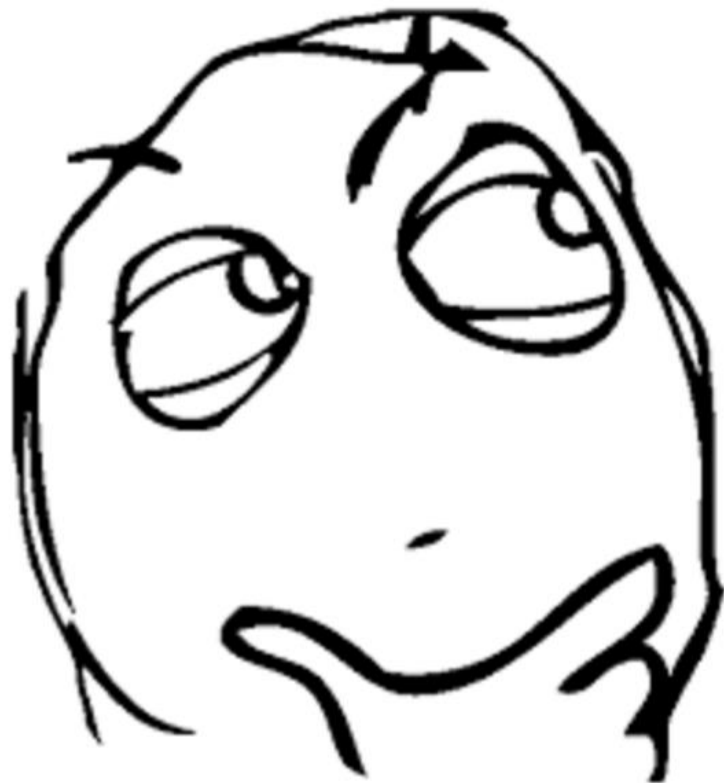
Хаотичная

- Ценности
- Принципы
- Внешние факторы

Простая

- Лучшие практики
- Научные исследования
- Прежний успешный опыт

Насколько
убедительны
обоснования?



Для кого?

Доказательный подход к управлению социальными проектами

- Подразумевает обязательное обоснование решений, принимаемых на всех стадиях жизненного цикла проекта.
- Предполагает использование лучших из доступных доказательств для обоснования решений.
- Не предполагает жесткого увязывания качества доказательств со способами их получения (как это принято в доказательной медицине).
- Учитывает возможные различия в восприятии качества доказательств различными заинтересованными сторонами.
- Допускает использование как доказательств научных данных, организационных данных, живого опыта, ценностей и принципов.
- Учитывает, что большинство проектов содержат и простые, и сложные, и динамичные компоненты. Предполагает использование разных доказательств для разных компонентов. При выборе обоснований применительно к динамичным компонентам учитывает контекст и начальные условия.