Доказательный подход к управлению социальными проектами и программами

Кузьмин Алексей Иосифович,

ООО «Компания «Процесс Консалтинг»

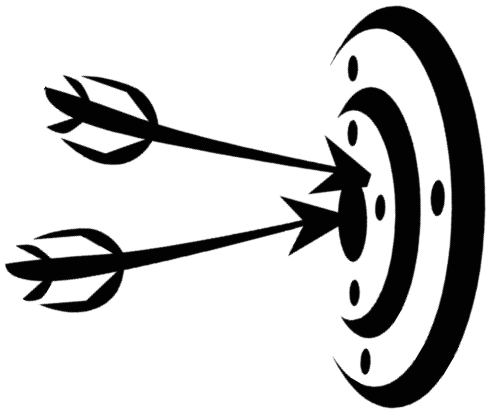
Конференция "Благотворительность в Уральском федеральном округе – общий капитал для развития сообщества «

г. Тюмень,
15 декабря 2016 г.

Проект

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

(Project Management Institute, 2015)

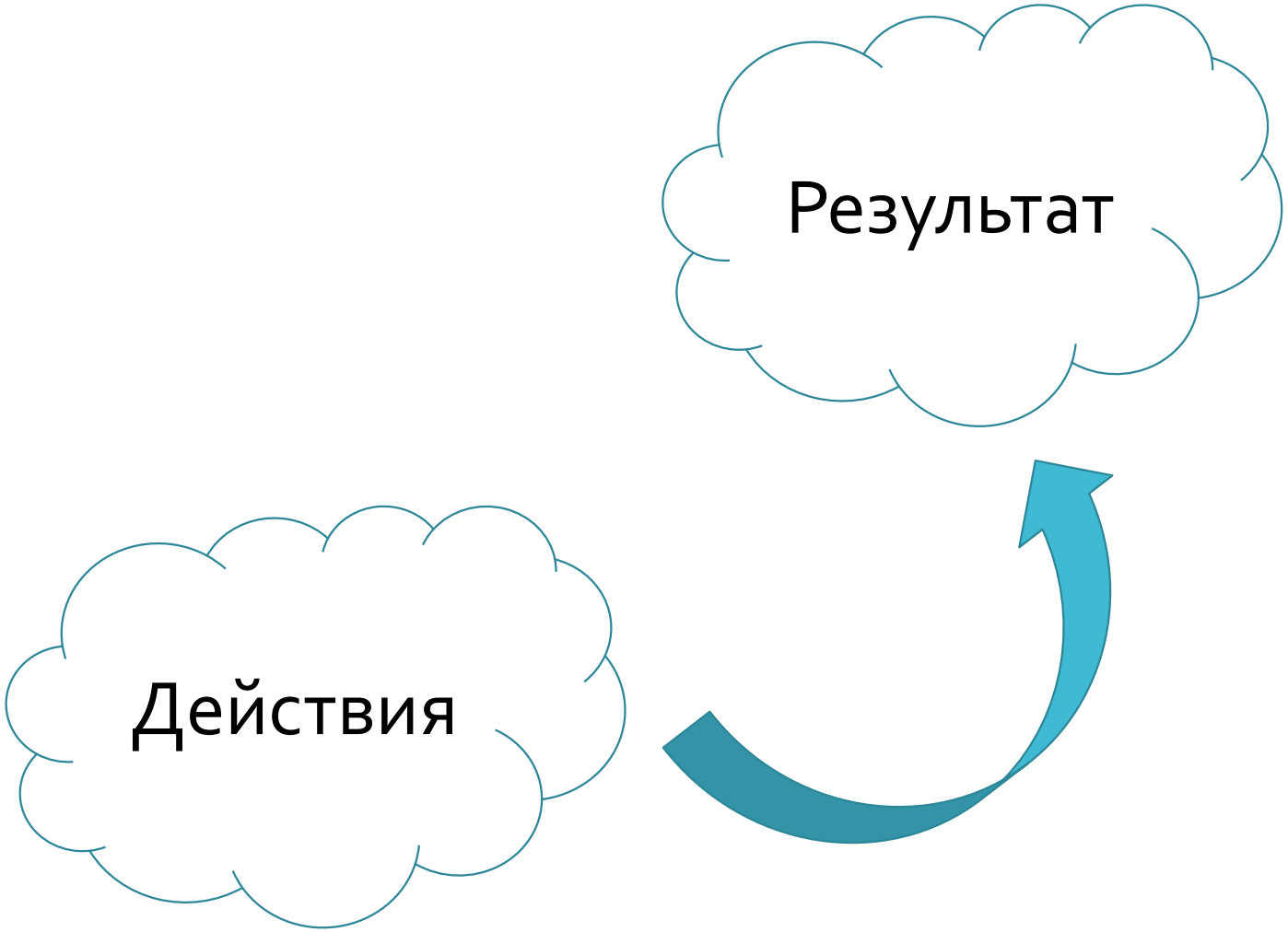


Проект

«Вдохновенный прыжок от фактов настоящего к возможностям будущего»

(Пейдж)

Замысел социального проекта



Необходимость обоснования

Фазы жизненного цикла проекта	Что нужно обосновывать («доказывать»)
Инициация	?
Планирование	?
Исполнение	?
Завершение	?

Как (на практике) обосновывается?

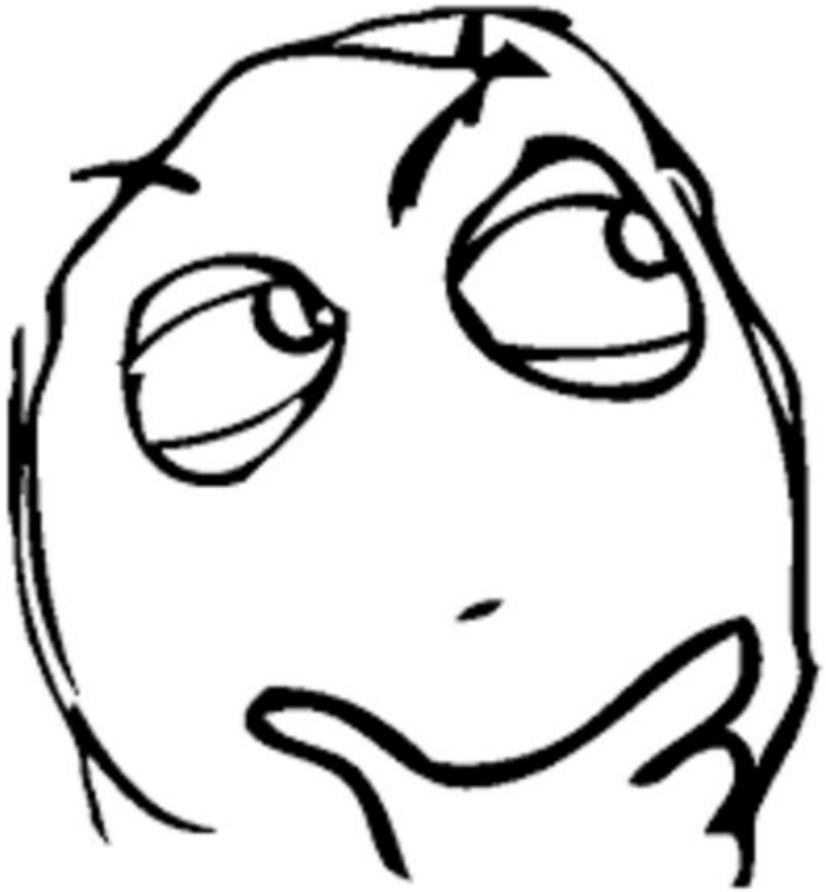
Иногда: НИКАК

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

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

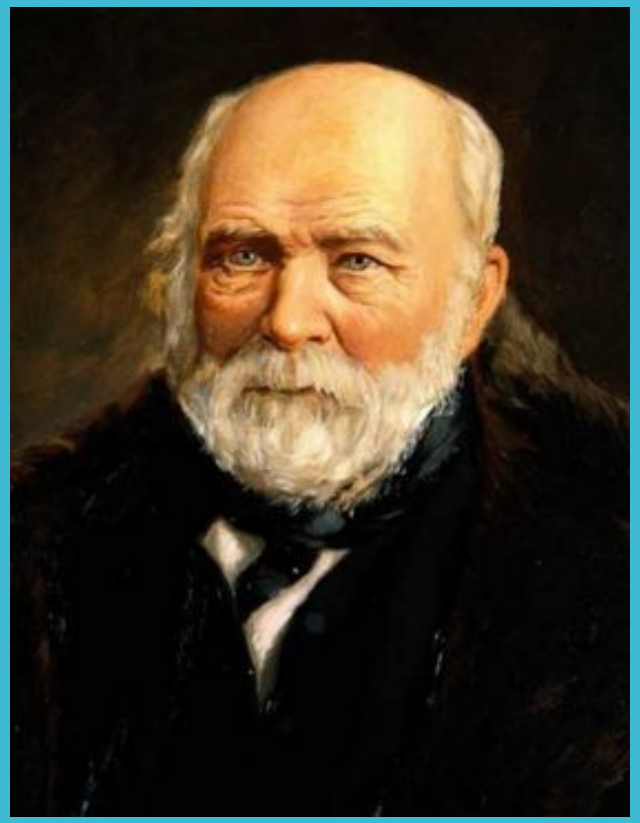
Насколько убедительны обоснования?



1858
Россия

Убедительность обоснования социальных практик

Нужно ли сечь детей и сечь в присутствии других детей?



Пирогов Н.И.

1992

Evidence Based Medicine

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

Трудности перевода: *evidence*

доказательства

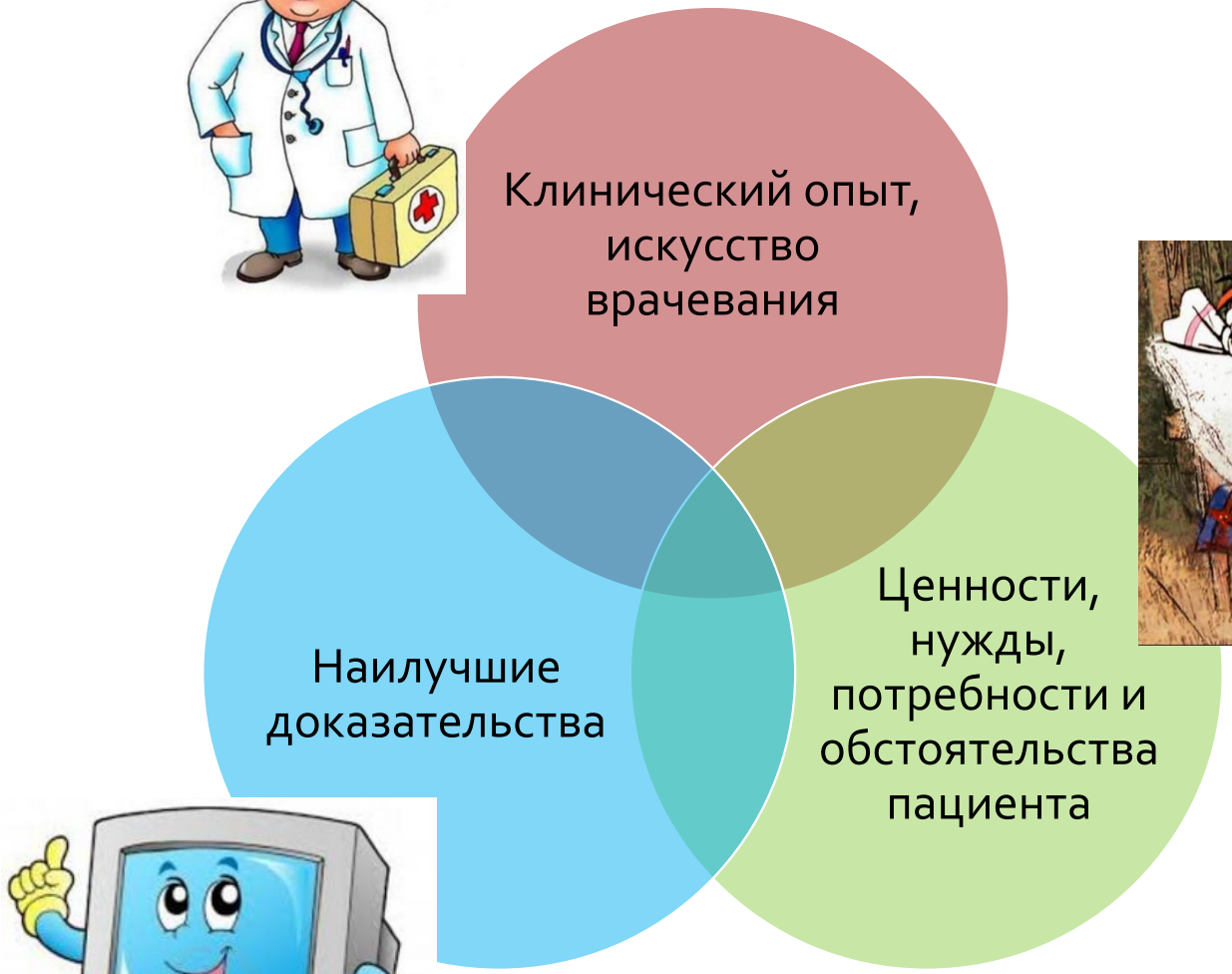
Предложить исправление

evidence: варианты перевода

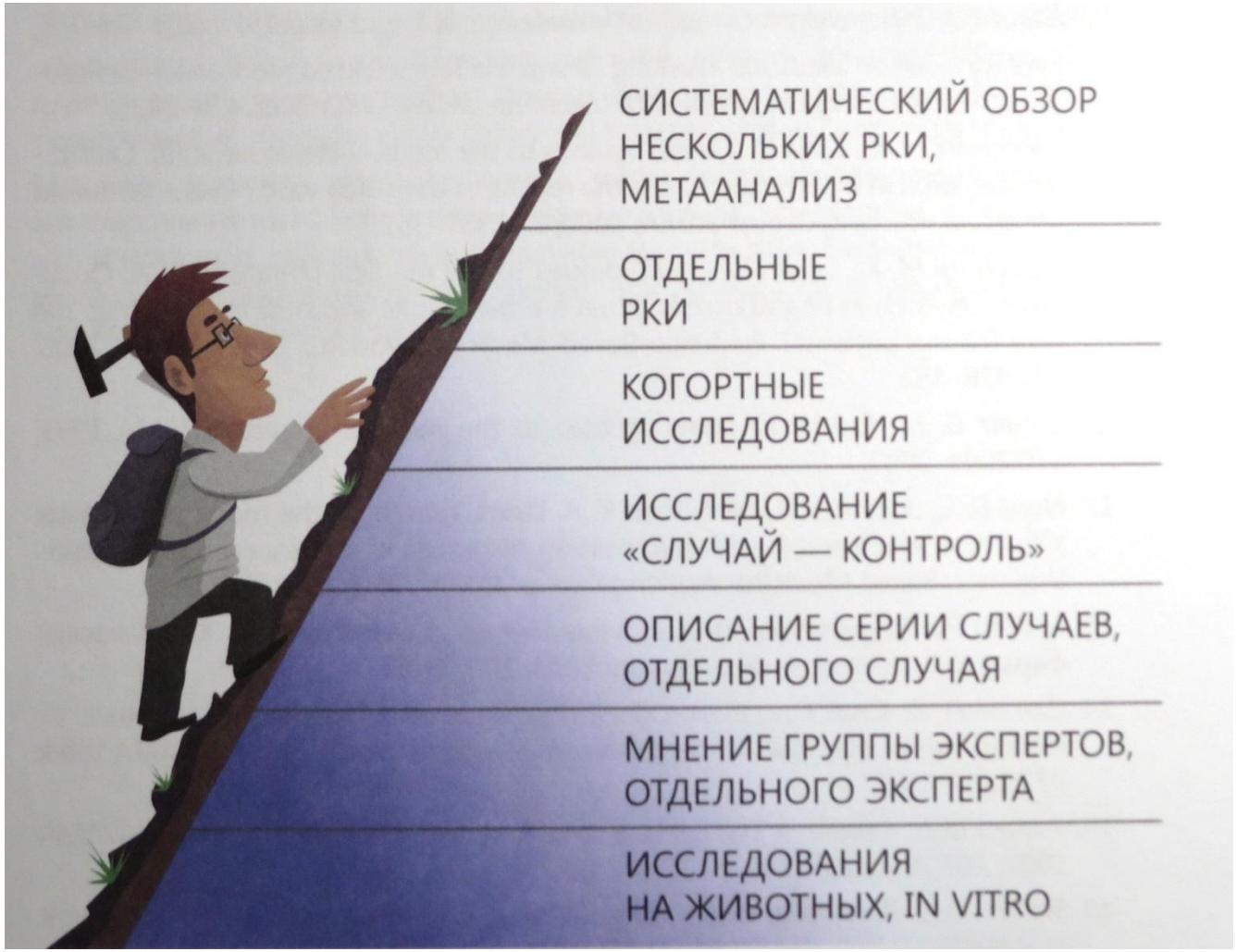
имя существительное

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»

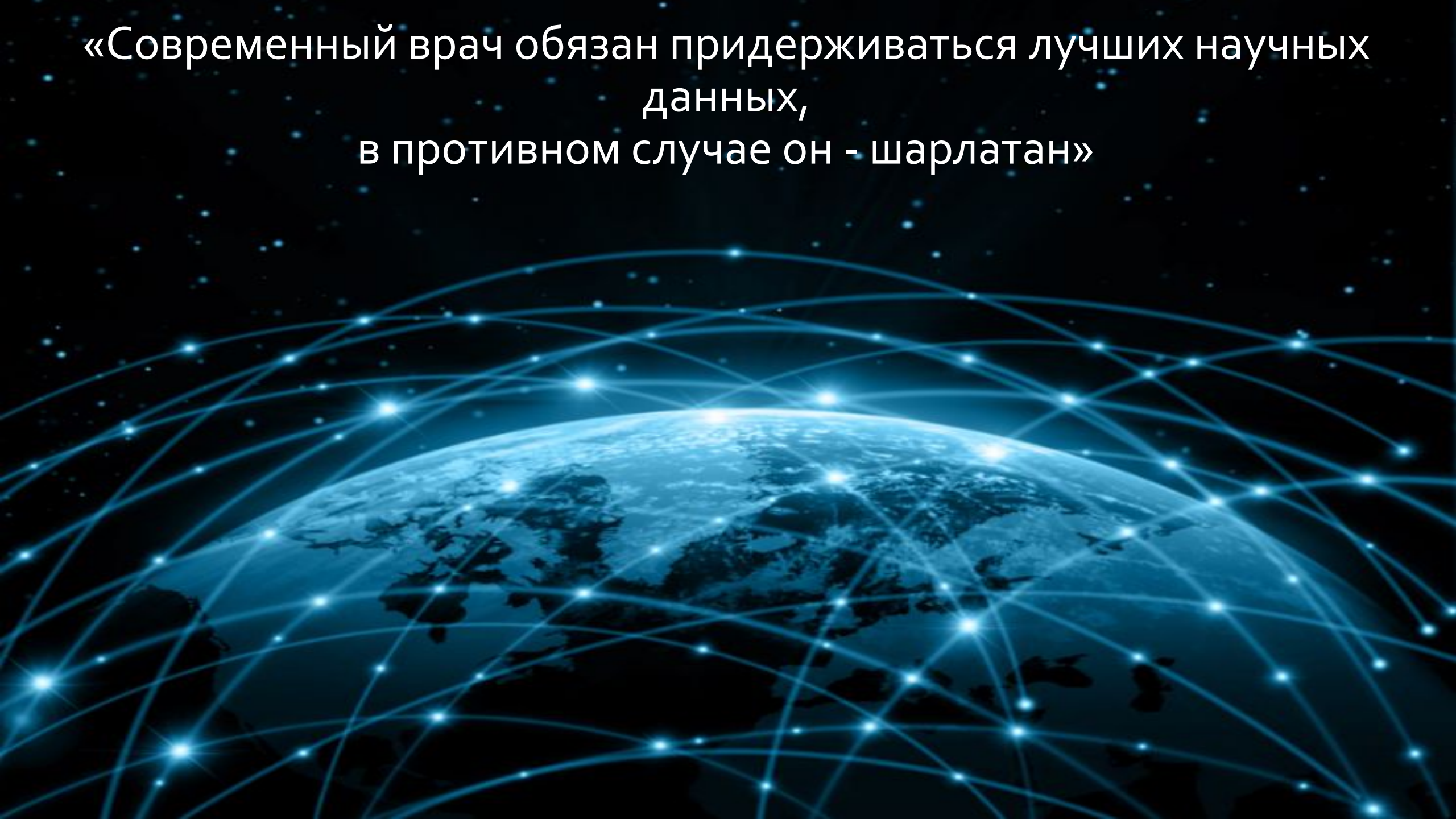
- **Класс (уровень) I (A)** большие двойные слепые плацебоконтролируемые исследования, а также данные, полученные при мета-анализе нескольких рандомизированных контролируемых исследований.
- **Класс (уровень) II (B)** небольшие рандомизированные и контролируемые исследования, при которых статистические 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.

Клинические исследования лекарственных препаратов

Группа А	Группа Б
Стандартное лечение + Новый препарат	Стандартное лечение + Плацебо

Плацебо-контролируемый экспериментальный дизайн

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



2000

Evidence Based Practices

(социальные практики, основанные на доказательствах)

2005

Evidence Based Management

(«доказательный менеджмент», Jeffrey Pfeffer)

Доказательный менеджмент

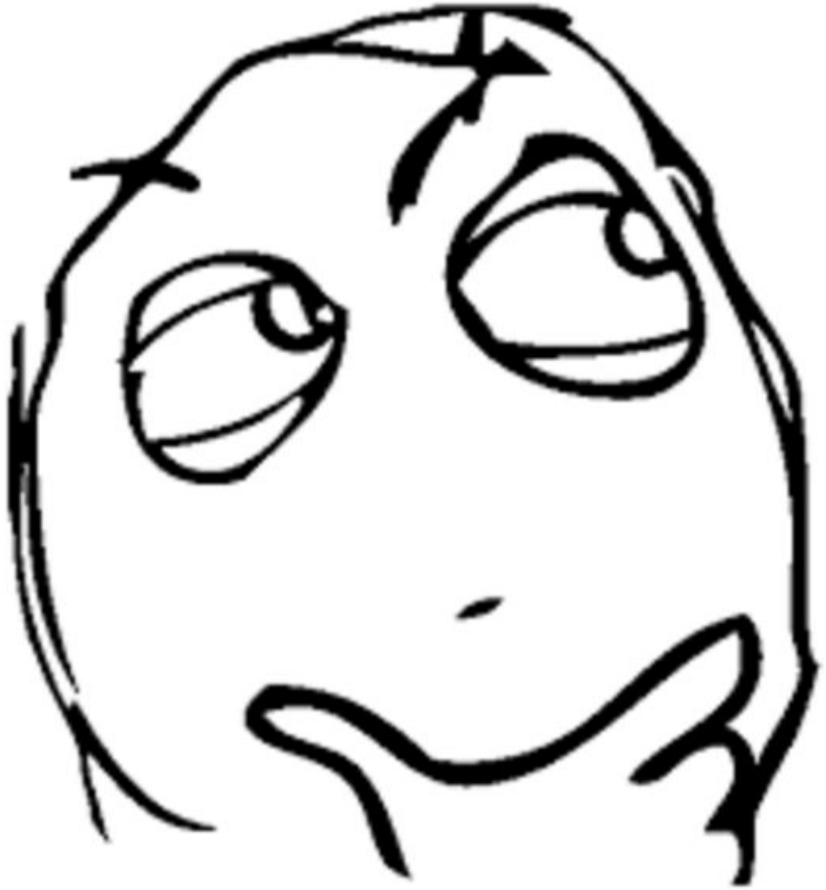
Критическое мышление

+

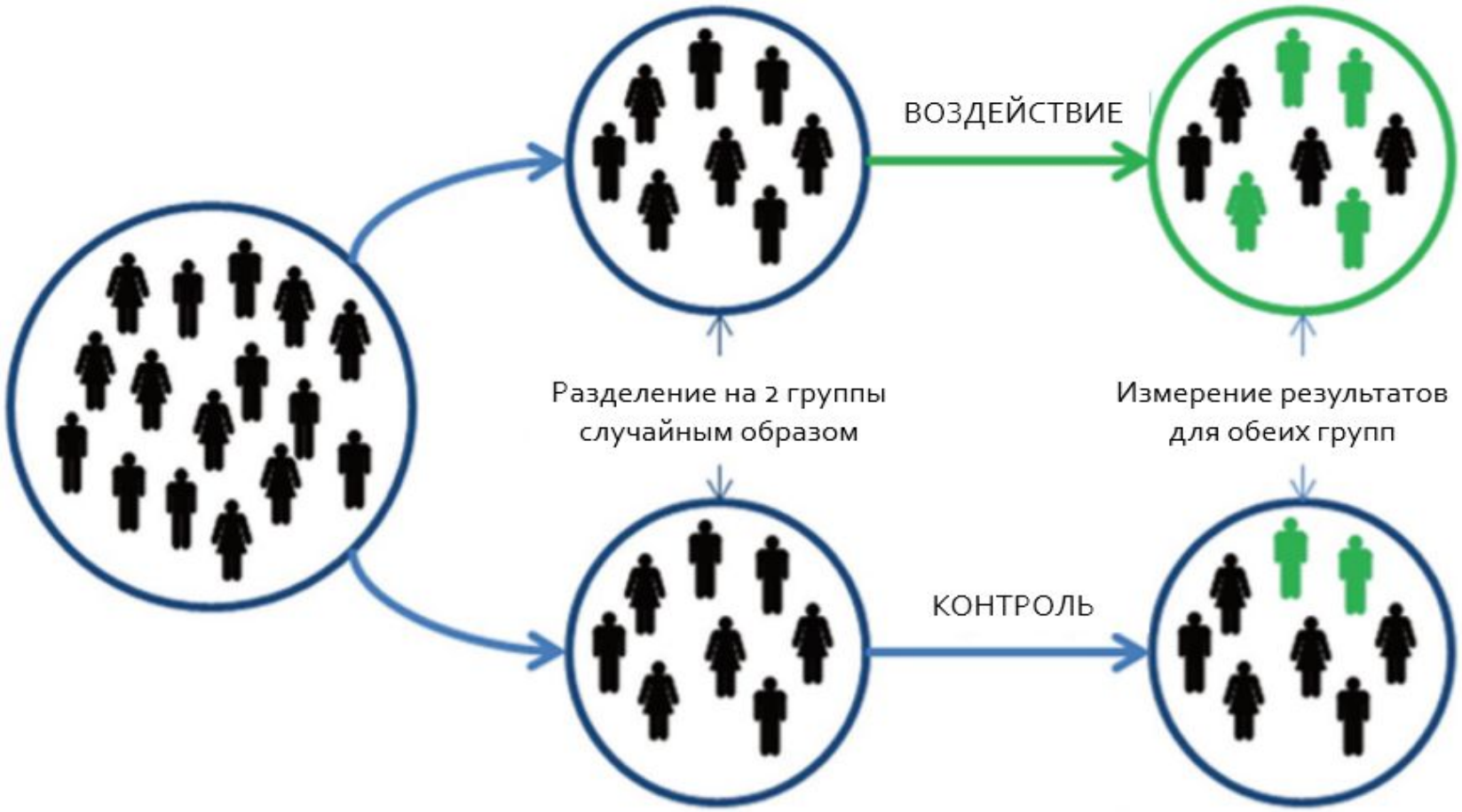
Наилучшие из доступных доказательств

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

Какие доказательства считать наилучшими?



Принцип построеня рандомизированного контролируемого исследования (randomised controlled trial /RCT): что бы произошло в отсутствие программы (проекта)?



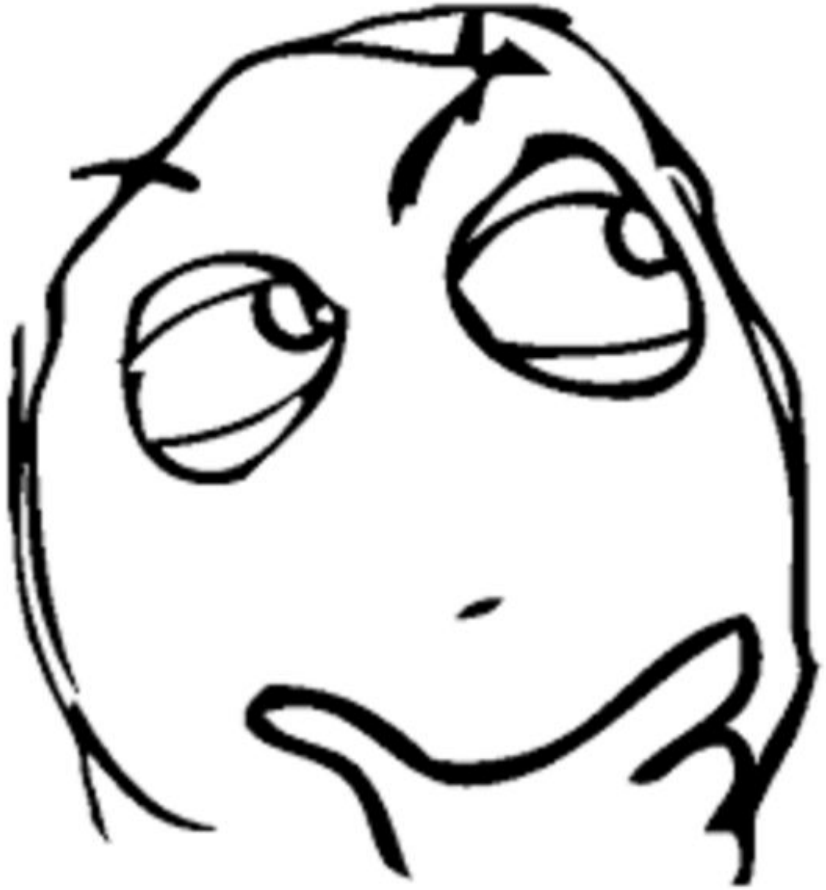
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/62529/TLA-1906126.pdf

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

Зависят ли обоснования от особенностей ситуации?



Модель Кэневин (вал.) (Cynefin 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

Доказательный подход к управлению социальными проектами и программами

- 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.

www.eval.ru

Ассоциация специалистов по оценке программ и политик
eval ru