

## Triangle: Наш подход к результатам

*Мы рассматриваем измерение социальных результатов (outcomes) как широкую практическую дисциплину в сферах социальной защиты и здравоохранения*

Источник: <http://www.outcomesstar.org.uk/about-triangle/our-approach-to-outcomes>

Сотрудники Triangle убеждены, что все социальные службы должны стремиться сделать свою работу центрированной на клиенте (client centred) и направляемой с учетом достигаемых изменений (outcomes-driven). Поэтому наш подход к инновационным разработкам инструментов измерения основывается на следующих принципах:

1) Истинная цель – обучение организации и развитие услуг

Главная цель измерения результатов – это возможность понимать, что работает, а что – нет, и собрать доказательную базу, на основе которой можно планировать развитие услуг, более полезных для благополучателя. Отчетность перед стейкхолдерами и учредителями – тоже важный и релевантный мотив для измерения результатов, но если он становится доминирующим, то действует контрпродуктивно, заставляя фокусировать внимание на цифрах, а не на людях.

Сотрудники Triangle считают, что самый большой вклад в жизнь благополучателей вносят те организации, которые постоянно узнают что-то новое о себе и о работе, которую они делают. Мы призываем организации и стейкхолдеров оценивать то, в какой мере специалисты учатся, а услуги – улучшаются в результате измерений, нежели ограничивать свой анализ значениями отдельных показателей.

2) То, что вы измеряете, влияет на то, что вы делаете – «сфокусированный на социальных результатах» значит «сфокусированный на благополучателях»

Социальные результаты не сводятся к измерениям. Они помогают делать в работу организаций и процесс оказания услуг центрированными на клиенте и двигаться вперед с учетом достигаемых изменений. Сфокусироваться на социальных результатах – значит, полностью перенести фокус внимания социальных работников и менеджеров со стандартов и процедур оказания услуг на благополучателей и на изменения, происходящие в их жизни.

Различия между моделями оказания услуг, сфокусированных на процедурах или стандартах // сфокусированных на благополучателе:

<b>Фокус на процедуре оказания услуги</b>	<b>Фокус на благополучателе</b>
В центре внимания: – поставщик услуги (специалист или организация в целом) - процедуры и процесс оказания услуги - качество оказания услуги	В центре внимания: – благополучатель - изменения в жизни благополучателя или в его состоянии - результативность оказания услуги
Акцент на повышении качества	Акцент на повышении результативности
Измерение объема оказанной помощи	Измерение пользы от оказанной помощи
Свидетельства проделанной работы (слабая доказательная база)	Свидетельства результативности (сильная доказательная база)
Задачи никогда не заканчиваются (и это демотивирует сотрудников)	Благополучатели достигают целей (и это мотивирует сотрудников)
Работа описывается через предлагаемые услуги и ожидаемые результаты	Работа описывается через потребности благополучателя

Поскольку то, что вы измеряете, влияет на то, что вы делаете, внедрение целостного подхода к измерению результатов поддерживает целостный подход в непосредственной работе с клиентом. Измеряя «расстояние», пройденное и оставшееся пройти в направлении отдаленных целей, мы можем сфокусироваться на «ближайших» достижимых и устойчивых изменениях. А вовлекая благополучателей в процесс планирования и измерения социальных результатов, мы превращаем «измерение» в мощный способ поддержки их собственной активности: изменения совершаются и осмысляются самими людьми, а не специалистами – для них.

3) Совместное обсуждение и оценка результатов объединяют лучшее из «мира специалистов» и «мира клиентов»

Традиционные подходы к оценке изменений в установках, навыках и поведении благополучателей используют либо профессиональные инструменты, включая клиническую диагностику, которые применяются специалистами, либо самоотчеты благополучателей. И хотя оба подхода по-своему ценны, каждый из них представляет только одну точку зрения на ситуацию.

Объединив мнения и идеи специалиста (куратора случая) и благополучателя, мы обогащаем процесс измерения и получаем более «объемную» картину происходящего. Дополнительное преимущество заключается в том, что само по себе обсуждение и совместное осмысление прогресса помогают благополучателю достигать желаемых изменений. Совместные обсуждения также оптимизируют процесс работы со случаем, потому что единое понимание проблем и необходимых мер по их решению – основа для работающего плана сопровождения<sup>1</sup>.

4) Подсчитываем то, что считаем важным – в «субъективных<sup>2</sup>» результатах нет ничего субъективного

Мы считаем, что изменения в установках, навыках и поведении благополучателей – это ключевые показатели для оценки эффективности работы с ними. «Объективные» результаты, такие как трудоустройство, отсутствие рецидивов правонарушений или получение жилья – не менее важны. Но чрезмерное внимание только к внешним изменениям может снизить точность прогноза долгосрочных результатов, т.к. не будет учитываться способности благополучателя к сохранению и поддержанию достигнутых изменений.

Уже доказано, что навыки и установки являются важными предикторами устойчивости позитивных изменений. Их преимущество еще и в том, что прогресс в развитии навыков и внутренних ресурсов благополучателя можно измерять регулярно, а достижение объективных результатов, таких как получение жилья, часто бывает разовым и отсроченным во времени.

5) Отстаиваем ценность общих подходов и инструментов для всего сектора

---

<sup>1</sup> Подробнее об идее совместного сбора и представления данных (co-reporting) – в сборнике CO-OPERATIVES FOR SUSTAINABLE COMMUNITIES (Сотрудничество ради устойчивых сообществ), со стр. 239 [http://www.outcomesstar.org.uk/wp-content/uploads/R\\_CoopsforSustainableCommunities1.pdf](http://www.outcomesstar.org.uk/wp-content/uploads/R_CoopsforSustainableCommunities1.pdf)

<sup>2</sup> В оригинале используется понятие soft / hard outcomes (букв. «мягкие» и «жесткие»). На русский язык их переводят как «субъективные» / «объективные» (например: [http://www.ozenka.info/usefuldata/metodics/ocenka\\_effektivnosti\\_proektov/364\\_file\\_1.pdf](http://www.ozenka.info/usefuldata/metodics/ocenka_effektivnosti_proektov/364_file_1.pdf), стр. 30) или «мягкие» (например: <https://cyberleninka.ru/article/n/uchastie-detey-v-prinyatii-resheniy-kak-mehanizm-realizatsii-kontseptsii-razvitiya-dopolnitelnogo-obrazovaniya>).

Мы настойчиво поддерживаем разработку общих подходов и инструментов для всего сектора, потому что считаем, что это поможет организациям более эффективно измерять результаты, учиться и развиваться благодаря:

- Экономии времени и сил на «изобретение велосипеда», на разработку своих собственных инструментов – ведь все организации, работающие с одними и теми же целевыми группами, стремятся достичь очень похожих результатов
- Общему языку и единому смысловому полю для всех поставщиков услуг и других стейкхолдеров
- Преемственности и согласованности происходящего для благополучателей, которые получают услуги в разных организациях или переходят на сопровождение из одной организации в другую

Организация Triangle апробировала этот подход с различными модификациями «Звезды результатов» (Outcomes Star) в сфере здравоохранения и социальной защиты. Параллельно с этими прикладными разработками развивает исследовательская программа «Общие инструменты измерения: целое – больше, чем сумма его частей» (Shared measurement: Greater than the sum of its parts<sup>3</sup>).

б) Апробация должна быть сбалансированной и целостной

Традиционный подход к апробации инструментов измерения ориентирует, в первую очередь, на представления академических исследователей об их валидности и лиц, принимающих решения, – об их надежности. При этом недостаточно внимания уделяется точкам зрения благополучателей, социальных работников и администраторов социальных программ. Мы считаем, что при апробации инструментов необходимо учитывать точку зрения всех стейкхолдеров.

Всех стейкхолдеров объединяет общая заинтересованность в позитивных изменениях в жизни благополучателя, но конкретные потребности у них различаются:

- Благополучателям нужны инструменты, которые придавали бы их компетентности для осмысления их собственной жизни, для планирования и реализации изменений
- Специалистам нужны инструменты, которые помогали бы выстраивать рабочие отношения с благополучателями, содержательно обсуждать с ними их жизненную ситуацию и процесс оказания им помощи
- Администраторам нужны инструменты, которые помогали бы выявлять сильные стороны их проектов или услуг, выявлять проблемы, а также развивать в своей организации эффективные, последовательные и сфокусированные на результатах методы работы
- Учредителям и донорам нужны инструменты, которые позволят им выявить самых эффективных поставщиков услуг и дополнительно поддержать их или организовать передачу их успешного опыта коллегам
- Академическим исследователям и лицам, принимающим решения, нужны инструменты, с помощью которых можно выяснить, какие виды услуг или терапевтических вмешательств являются наиболее эффективными

Ограничиваясь точкой зрения академических исследователей и лиц, принимающих решения, мы рискуем получить инструменты, которые сложно использовать на практике и для обсуждения процесса оказания услуг, сложно соотносить с реальной работой. В

---

<sup>3</sup> <https://www.inspiringimpact.org/resource-library/shared-measurement-greater-than-the-sum-of-its-parts>

худшем случае такие инструменты могут даже мешать измерять реальные изменения у благополучателей. Мы настаиваем на том, что апробация любых инструментов измерения должна учитывать потребности всех стейкхолдеров.