

—
影向力
管理
项目

探索受益人与客户 对影响的预期

施行方：Social Spider CIC

委托方：影响力管理项目

2016 年12月

简介

我们希望了解人们对社会服务和活动的体验，以及此种体验如何改变他们对影响力的预期

注:本文原文为英文,故不排除翻译误差影响力管理项。

研究背景

影响力管理项目委托 Social Spider CIC 对社会服务和活动的团体和个人用户/受益人进行一系列访谈,以便:

- (a) 在提供服务时,快速了解人们的状况、未来目标和优先事项;以及
- (b) 了解人们如何描述这些情况、未来目标和优先事项。

方法

Social Spider 就该项目进行了一系列个人访谈和两次焦点小组讨论。访谈和焦点小组以一系列问题和提示为指导,请参见附录。

焦点小组首先讨论了参与者对特定社区服务的体验,进而延伸至更广泛的议题。访谈重在探讨人们在诸如公共服务等一系列服务中的互动性,涉及的是更为一般性的议题。

访谈和焦点小组于2016年12月进行。焦点小组和个人访谈共有16名参与者,由来自各种宗教、族裔和专业背景的代表组成。受访者的年龄范围从20-29岁到70-79不等,男女比例大致持平。大多数参与者都位于东伦敦的伦敦沃尔瑟姆森林区及其周围。

术语说明

在随后的文章中,“资助者”一词用于描述一系列利益相关者 – 包括公共部门机构,慈善捐赠者和投资者 – 他们为社会活动提供资金但不直接负责提供这些服务。

内容

主要调查结果的章节和摘要

1

目标进展

人们在与组织互动的不同阶段以不同的方式构想他们的目标:从最初决定参与,到继续参与并信任服务,再到事后回顾。

2

情境目标与内在目标

人们经常为了解决生活中的负面问题而寻求服务,很少把长期影响和内在目标作为最初的动机。

3

情境与交易

人们以不同的方式理解他们与不同类型服务的互动——在公共服务领域主要以交易互动为主,在志愿部门领域以关系互动为主。

4

你知道自己想要什么吗?

人们通常对自己的生活有着广泛的目标——比如让生活更快乐和更有意义。但这不一定需要服务提供商才能实现,人们在最初也不会考虑使用服务提供商。

5

资助者、组织和用户:语言和想法

人们认为他们对组织工作的重视程度和“资助者”对组织工作的重视程度之间存在很大差异——他们认为“资助者”的言论侧重于个人转变和单一的不可改变的结果,而不是微小的渐进变化。

人们对那些为了满足自身的使命承诺或者资助者放的要求而将使命强加给用户的组织持怀疑态度,这些组织往往以追求指令性目标为导向。

内容 续

6

使命的可执行性

如果人们在组织中特别是志愿部门团体中待的时间足够长, 那么一般而言他们会逐渐将自己的目标与组织的目标同化。

7

参与

人们对自身所参与的活动往往具有一定的控制倾向。然而, 如果人们的目标与资助者的目标不一致, 就会出现潜在的紧张关系。

8

分析: 合著者的反思

Social Spider CIC 马克·布朗的评论和分析。

9

建议

作者简介

本报告由Social Spider CIC的安娜·梅里菲尔德、马克·布朗和大卫·弗洛伊德共同撰写。Social Spider CIC是一家总部位于东伦敦的小型社会企业, 主要提供研究、写作、出版和培训服务, 并经营自己的地方和国家项目。

Social Spider CIC为投资者和客户开展了关于社会投资和更广泛的社会经济的研究, 包括:大乐透基金、波士顿咨询集团公共影响中心、埃斯米·费尔贝恩基金会、改变权力慈善信托基金、英国公共卫生部和苏格兰皇家银行。

目标进展

在我们的访谈和焦点小组中，形成了这样一种模式：人们在使用服务时如何构思自己的目标

初期：尝试（避免产生消极经历，力求小心谨慎）

通常，人们在获取服务之初会保持警惕。他们不知晓该服务与自身需求是否契合。所以，

在初始阶段，他们的内心会因消极经历而轻易地动摇或想要放弃，并且对构思更广泛的目标持审慎态度或不愿意去构思。

这或许是一种自我保护策略。参与者明白，对服务结果所抱有的期望越高，失望可能就越大。由于先前有过令人失望的经历，这种谨慎心理会更易萌生。

许多人都讨论过第一印象。在这些情形下，**似乎绝大多数人的初始目标都是寻找一种令自己感到舒适的环境，寻找待人热情且乐于助人的人。**最基本的一点是，他们希望不会被迫后退，渴望摆脱畏怯或不受欢迎的感觉。

“或许仅仅只需一个人就足以令你恼怒，或打破你对组织的整体愿景。”

“你可能会受到迎合，然后继续前进，进而遭遇真正糟糕的体验。”

“我知道，只有立刻感到安心，才能让我迅速做回自己 [...] 我知道我必须做些什么。”

中期：参与（我能从中做些什么，我将如何融入，我能收获什么，创造意义，创造惯例，挑战自我，挑战服务）

在这一阶段，如果人们坚持获取该项服务，他们往往会对其满足自身需求的能力产生自信。

他们能够轻松设定切实可行的目标。当有越来越多证据证明服务的交付能力时，人们便会对服务提供商抱有信心。**此时，他们更有可能将目标看作是可实现，看作是理想的积极成果，而非仅仅是解决消极情境。**之所以如此，是因为他们有实证可以证明，与这一组织合作，能让自己有所收获。

“我们清楚地知道它对于我们的意义，也知道哪里能让我们适应。”

目标进展 续

“知道接下来会发生什么是件令人欣慰的事。”

“寻求支持, 寻找社交机会, 寻找方法去运用我们的知识和技能.....所以该组织能让我们真正做到以上这些事。”

“我们清楚地知道这就是我们喜欢做的事, 也是我们正在做的事。”

后期: (总的来说, 我在这里所经历的能够让我变得更善于交际, 更有归属感、有意义、有目的且有趣)

回顾他们长期使用的服务, 受益人似乎更能轻松地去评估此项服务能够帮助他们实现更远大内在目标的方式。正是在此时, 诸如归属感、社区感、价值、自我价值感等更为抽象的观念会逐一形成, **并开始生成与该组织有关的故事、进展话题或自我价值感。**

“我收获到了一些东西, 在社交方面[...]至关重要。”

“这对我来说很神奇, 因为我开始接触艺术元素, 这极大地提升了我的自信。”

“归属感于我而言尤为重要。”

“如果没有它, 我都不知道自己现在会在哪里。”

如果采访者不提示参与者思考自己的过往经历, 究竟这一概念形成阶段还会不会产生, 目前尚不清楚。

观察结果

受益人会时常回顾自己获取某项服务的时光, 看看较小的现实目标如何逐步递增至更大的目标。如今, 克服挑战也可以视作是在帮助X的生活朝着他们期望的方向发展。在这一阶段, 他们可以将自己的成果与组织的成果联系起来。

情境目标与内在目标

个体可能不想去改变，或者可能不想按照资助者期望的方式去改变，他们也许只是想克服一个小障碍，比如不再宅在家里，或寻找一个能让让他们感到宾至如归的正常地方

我们采访的参与者，最初之所以会寻求服务通常是因为他们正在解决或试图克服情境问题，这些问题往往是影响其生活品质的消极因素。

当被问及为何要获取这项特别服务时，参与者会作出如下回答：

“因为我希望我的生活好起来……现在我不知所措。”

“我知道自己必须做点什么，因为我受到了意外的打击 [...]我不擅长在家中[自我激励]。”

“我只是有点无法摆脱它。”

“呆在家里本应是最简单的一件事 [...]但是我需要和其他人待在一起。”

“关键的是，我需要进行社交，我需要一种支援的氛围，来让我拥有归属感[...] 这是人类的基本需求。”

资助者的目标往往是施加长期影响并强调内在变化：改变个体，使他们不再需要资助，所采用的方式要使他们能够维持预期的结果。我们认为受益人在这两种变革形式之间存在着矛盾。第一个矛盾是个体可能不想去改变，或者可能不想按照资助者期望的方式去改变，他们可能只是想克服一个小障碍，比如不再宅在家里，或寻找一个能让让他们感到宾至如归的正常地方对于某些人，也许克服一个小障碍只是通往转型变革的一小步，但是在迈出更多步之前，其渴望改变的心情可能不会变强烈。而对于另一些人，他们需要的仅仅是克服一个小障碍，他们并不寻求对自己的境遇做出更多改变。

第二个矛盾是，通过改变个体，组织和资助者积极地消除他们对现实世界原有的关注和理解，因此需要付出更多的努力来鼓励受益者去接受。基本上来说，有的人在当地由于缺乏社交机会，因而看似不太会交际。其实，他们需要的只是一个适当的社交机会，而不是帮助他们如何去进行社交。

情境目标与内在目标 续

就我们采访过的人来看, 情境消极因素包括:

我有一个孩子, 我不想一直呆在家里, 让自己脱离社交, 导致孩子无法交朋友, 所以, 我访问了当地社区中心的儿童游乐区。

我患有严重的抑郁症, 在家中很孤僻, 因此, 我寻求社区支持并参加了工艺小组, 好让自己离开家, 与人交际。

从这一最初想法来看, 目标被定义为用以识别和克服受益人生活中的消极因素并制定解决这种消极性的方法。

因此, 可以将这些目标视为解决当前问题的方法, 而非长久之道。

这些目标似乎不太注重结果, 而是更专注于克服特定的挑战。在我们的采访中, 多次用到了“垫脚石”这个词, 表明受益人往往会寻求服务来消除某个阻碍, 这个阻碍被视为通往更伟大进程中的一部分, 组织可能会参与其中, 也可能不会。通过这种方式去构建目标, 受益人表示, 对于可通过服务去实现的结果, 他们的想法比较切合实际。并且他们知道, 要想评估服务是否适合帮助他们实现更长期以及潜在的变革目标, 尚需一些时日。

观察结果

一旦用户在相当长的一段时间内使用了某项服务, 他们就会去评估自身经历对实现更广泛、更长期目标和结果所能产生的积极或消极影响。这可能是因为, 注重立即缓解特定的消极因素, 可以让他们超越短期目标层面去看待问题, 或者可能代表着依据提供机会的组织的投入而进行的经验重构。这一点将在第五章节中进行阐述。

情境目标与内在目标 续

积极的经历能促使人们关注自身最好的一面，转而追去寻求更长期的内在目标

案例研究一

第一个案例研究涉及两名在社区中心从事志愿者工作的女性。当被问及为何要加入社区中心时，她们的答案是为了克服自身所处的窘境。

“我需要做点事情来打发时间。”

“我觉得自己有义务去做一些有意义的事。”

“我不想退休后就自己一个人消磨度日。”

然而，当被问及为何要继续参加工作以及他们对自己所花时间的思考时，他们均提到了更远大、更积极的目标：

“这让我获得了社区意识。”

“这让我获得了价值感。”

“我感到自己受重视。”

他们将自己与社区中心的关系比喻成“世俗教会”他们将此描述为丰富精神世界的体验。

对于使用服务能够获得什么，他们的阐述由情境（我需要解决某种处境）转向了内在（使用这项服务之后，我从根本上改变了自己）。

他们表示曾经的经历使得他们关注自己最好的一面，从而激发了自身的正能量。他们通过思考自己所得到的以及所避免的来衡量自己的经历，例如，他们避免了退休给自己带来的消极影响。

案例研究二——第一部分

我们采访了一个专为帮助人们获取就业支持津贴的支持小组，这是英国的一项失业社会保障福利，是更广泛的“工作计划”中的一部分，该计划将福利与工作相关的活动联系起来。人们也可以通过自我举荐进入该小组，而不受社会保障权利义务的影响。

该组织的大多数成员表示他们一开始很紧张。他们认为加入该组织就是在克服种种挑战，就连踏出家门对他们来说也是件难以克服的事。该组织重点关注

情境目标与内在目标 续

“鼓励人们外出参与社会活动”。对于这些受益人，树立并坚持某项例行程序本身就是一大目标：

“做得越多，就会越习惯，也会越自信。”

该组织关注切实可行的目标，往往会发展到参加面试。进展则是指一天之内要一次性处理的一系列步骤。

“来到这里可以帮助你克服困难。”

该小组成员表示，拥有结构化的例行程序有助于他们专注于可实现的目标，并为完成目标制定时间表。**然而，随着成员的信心在不断增加，他们的一系列小成就加起来就足以让他们获得“变革性”的体验。**

据说在这一阶段，获取该项服务的人已经经历过巨大的改变，促使成员的内在发生了转变，使其脱胎换骨。

“这是一个紧密结合的团体，这有助于我建立信心。”

“我已经迈出了巨大的步伐。”

“这种转变太神奇了。”

鉴于该小组的大多数成员都是通过“工作计划”推荐，用户知道实现特定目标是服务的内在组成部分，这一想法早在其讨论话术中就已经存在，这影响了他们对服务的期望。

该小组尤其注重参与和包容，让用户对自己所从事的活动发表意见。

在会话结构中进行输入对于服务用户来说很重要，因为该组是由同行主导的，例如，由曾经在ESA并且作为用户使用过类似服务的人领导。这点强化了小目标可以实现并最终可能实现转型的愿景。这还能让用户放心地认为小目标也很重要，即使花费很长时间去克服小的情境挑战（例如使用公共交通）也未有不可，而且实属正常。

受访的用户对会话表示了极大的赞扬。

其中最显著成就之一是促使用户感觉合乎常理所用的方法，**这使得他们的经历和挑战变得正常化了。如此一来，久而久之，人们会改变看待自我的方式。**尽管他们的目标在一开始可能是切实可行的（克服情境

情境目标与内在目标 续

建立起正常感和例行程序是受益者非常重要的目标

困难), 也成功实现了在某个地方获得归属感的潜在目标, 这是许多人开始时不愿意承认的目标 (即第一章中所描述的“尝试阶段”), 也是小组看似成功的假象。

在我们的其他一些采访中, 对“寻找能够让你感觉正常的地方”的理念进行了强调。在与一名来自公共部门心理健康服务的最终用户进行的一次访谈中, 用户表示服务提供商没有使其觉得不太正常。不那么奇怪, 这是件好事。”

观察结果

正常感和例行程序似乎是受益者非常重要的目标然而, 人们认为这些结果不太可能出现在组织的任务声明中, 甚至不太可能用来为组织赢得资金投标。参与者担心他们使用的组织会因此失去资金。

“你必不可少的一样东西是稳定, 而它却被低估了。”

“知道它就在那里, 并且知道就算我倒下了也没关系.....[令人感到十分欣慰]。”

情境与交易

我们想要了解公共部门服务与社区服务之间的差别

受益者倾向于以不同的方式将自己的目标概念化，这取决于他们使用的是公共部门/私营部门服务还是志愿者服务。

以下是参与者就其**公共部门服务**使用经历向我们说明的一系列感受和担忧：

- 更紧张
- 感到慌乱
- 持怀疑态度能带来正确的帮助
- 害怕它会削弱自己对经验的控制
- 担心你只是在实现组织的某些目标
- 机构的目标可能与自己的发生冲突，感觉它们被强加给用户
- 倾向于低于预期，受益人预计结果是消极的
- 如果你实现了组织为你定下的目标，那么你担心自己处于一个系统中并且会被另一端唾弃，你将不再受欢迎
- 担心组织会非常严格：错过一次会议就出局

参与者提到，这样的确存在一个优点，即让用户感觉好像自己一旦身处在体系中就会被追踪，因而就不太可能会被遗漏。

“对我来说，成为NHS的一员让我拥有归属于体系中的安全感。所以即便出了任何问题，我仍处在一个体系中。”

我们的参与者知道他们有权获得公共部门的支持，因此倾向于作为客户，去寻求交付特定结果，尽管他们仍然对其提供结果的能力持怀疑态度。这也引起了对他们自己阻止交易性关系结束的能力的担忧，例如担心如果他们无法参加会议，他们将丧失消费者享有服务的权利。

总体而言，人们将其与公共部门提供者的关系概念化为交易性：**我来这里是为了寻求你的帮助。**

“我想要他们帮助我。”

“他们手握魔杖。”

“有了CBT，如果我打电话说我不舒服[...]，那我就退出了[计划]。”

情境与交易 续

以下是参与者就其志愿者部门服务使用经历描述的一些感受和想法：

- 认为你仍可以去付出, 而不仅仅是索取, 这样才能让彼此受益
- 感到参与其中
- 感到受重视
- 归属感
- 提供一个安全地带, 没有评头论足

总体而言, 人们将其与非法定服务提供者的关系概念化为关系性: 我来这里是因为我想帮助自己。

“我希望他们帮助我, 比如[慈善机构或志愿者服务], 我希望帮助我自己。”

“[NHS提供] CBT, 它的制度[...]感觉就像一个教室[...]而在这里[...]他们的行事方式不同, 因为他们支持你, 并且可以理解你在某些时候可能会更加脆弱。”

注: 因规模有限, 本次研究体现的是志愿者部门服务用户不成比例的高水平满意度。这反映了与我们互动的特定服务的成功, 但进一步的研究可能表明其他志愿部门服务的用户之间存在更高层次的不满。

你知道自己想要什么吗？

虽然受益人往往持有更广泛的长期目标概念，但他们极少知道实现这些目标需要什么

我们采访过的大多数参与者的确持有他们希望实现的更广泛的长期目标的概念性想法。这些目标通常是他们想要成为的那种人的一般想法，并不一定与他们参与特定服务有关。在使用服务的初始阶段，这种联系甚至不太可能产生。

尽管受益人怀揣这些更为普遍的理想抱负，我们发现他们鲜有人知道实现这些目标所需的确切内容。

“许多人知道自己想要的是什麼，但他们却不知道该怎么去做。”

结果表明，我们的受访者倾向于尝试他们知道的可用服务。他们相信自己能够辨别出服务是否合适或是否会对他们有用，即使他们无法提前说出自己需要的是什么。

“你不知道自己需要什么，唯有得到了才会明白。”

“如果它不存在，我就不会意识到它就是我需要的。”

“所有这些变量[心理健康经历的范围]意味着人们在不同阶段，甚至就算不知道什么对自己有用，也会拥有不同的能力。”

“我只是有点无法摆脱它。”

另一方面，受益人描述了使用**公共部门服务**的原因，因为他们相信他们知道自己需要什么，并且已经找到了提供商承诺的解决方案。然而，他们仍然心存存疑，担心供应商是否能交付满足自己需求的结果。

资助者、组织和用户

由于使用现有语言难以捕捉隐形和无形利益，则会导致社会组织与资助者之间发生冲突

我们采访的参与者了解筹资过程，并且承认任务声明等手续在申请资助时对组织很重要。

“我知道资助者想要可衡量的东西，难道不是吗？他们希望你赚钱的过程中展现你的价值。目的是衡量所赚金钱的差异。”

“任务声明对于了解组织的内容、组织的目标以组织想要对外展现什么非常重要。”

然而，他们也将这一过程视为是组织所作所为的“智识化”，并认为它时常会导致“语言冲突”，即组织被迫采用官方资助言论，而这些言论并未捕捉到其所做工作中蕴含的隐形和无形利益。

“我讨厌所有新的长词[...] 它们应该是一个段落，而不是章节。”

“我认为资助者心里也不是很明白，他们只是在统计而已。”

他们觉得自己所说的语言与众不同。”

这些隐形和无形利益往往为受益者所重视，但他们知道自己在反馈过程中无法轻易地看到这些利益，因此他们也会以自认为对组织更有用的方式进行反馈。他们认为资助者若想了解组织的成功情况，最好的方法是亲眼见证它的运作。

“他们应当倾听基层人员的心声。”

“他们应了解我们所了解的。”

“如果资助者 [...] 认为自己的资金已参照人们的反馈得到了充分利用 [参考反馈表格] – [资助者]需要了解案例研究和人们的个人情况，这一点实属荒谬。”

然而，人们也承认该方法存在缺陷。他们指出，组织会在预期有资助者到访的那一天改变自身体制以便展示自己最好的一面。他们承认，要想获得实事求是的反馈的确很难。

这里应当指出的是，我们采访的参与者

资助者、组织和用户 续

对自己所使用的服务以及所经历的整个资助过程通常并不是很了解。因此，他们的答案仅代表他们对资助者如何运作的看法，这些看法源自他们所观察到的一切，且应当这样去理解。他们善于捍卫自己的组织，他们时常认为这些组织可能会因资助者不理解其价值而受到威胁。

参与者往往会觉得资助者的目标与自己的目标有所冲突。人们认为资助者的目标通常是静态的和具体的，对用户不断变化的需求响应不及时，缺乏可塑性。

“他们获得的大部分资金都与人们进行课程的统计数据紧密相关[...]事实上，这正是与资助者有关的一个例子.....我是指，当你遇到像我这样的人（我不想重返工作，但这种情况极不可能）或遇到长期患有精神疾病的人（如精神分裂症患者，他们的目标是不再重返工作）时，为了综合分析案例以满足资助者的需求时必须付诸的努力和智力训练。他们的归属感以及自我价值感都有待提升。”

在我们的研究过程中，显而易见的是，**受益人在获取服务时的初始目标远不如组织和资助者为其设定的目标具有变革性。**

通常这些目标要么是：

- i) 实用目标：我想要学习一项技能，化解一个困境，或
- ii) 情境目标：我想要去能够进行社交的地方，能够让我有归属感和安全感的地方。

资助者和组织倾向于设立变革性的目标：促进用户产生内在变化。例如，让他们更“有能力”或顺着路线朝着特定的成功方向前进。

一位用户表示，极有可能发生的一个情况是，当自己正在使用某项服务时，其状况仍有可能在恶化，但是如果他们根本没有使用这项服务，那么其状况恶化得会更快。他们认为

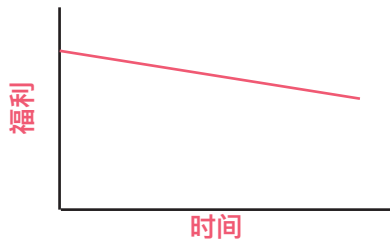
要求严格的资助者的目标不太会考虑这一点，因为它无法被量化或衡量，然而，对于受益者来说防止快速恶化是无比重要的事。

资助者、组织和用户 续

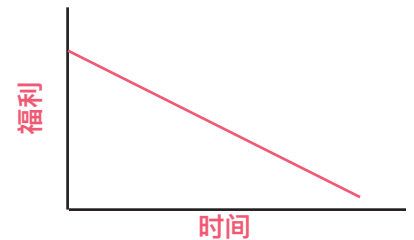
资助者寻求无形的成果，受益人担心他们无法表达他们亲身经历的无形利益

在这种情况下，受益人的陈述如下图表所示：

使用服务：



不使用服务：



“[...] 你所掌握的所有用来证明金钱用途的数据，当你在谈论那些想要获得归属感的人，那些想要找寻目标或仅是希望寻觅能让自己感到受欢迎的地方的人时，都会变得难以 [衡量或言明]”

量化无形利益

一位用户表示，她在使用特定服务时会首先通过按钮排序，将它们分成不同的等分。然而，实际上她真正在做的是让自己参与一个支持性的社区，走出家门，消除孤立感、无目的感和抑郁感。她觉得自己所做的那些平庸的事无法体现出她在充当该社区的一分子并从事这项工作时所获得的利益。

“你看不到自己给予我的精神上的无形支持。”

她担心这种利益无法用于表明组织的实际活动或服务特色，而且当组织编写资助申请时，他们将无法传达这一令她如此重视的隐藏利益。总体而言，我们采访过的参与者担心资助者正在寻找有形的成果，而令他们无比重视的组织在这些方面将不具备竞争力。

“如果你身处一个更好的地方，那些衡量[...]的东西可能会有益，它适用于某些人。”

观察结果

资助者的目标是追求单一的不可改变的结果，这些结果无法反映受益人或不同组织服务的需求多样性。

资助者、组织和用户 续

因此, 申请资助的组织受到资助者的言论约束, 将他们的影响转化为一系列关键短语, 如“赋权”、“社区”和“转型”。这种转化过程简化了服务受益者的复杂性、不同的经历、需求和愿望, 将所述结果与受益者的生活经历及其与服务提供者的互动区分开来。

应该注意的是, 假如用户的需求和组织的需求存在不同, 这本身并不是错误或不寻常的事。如果资助者想要通过干预措施资助更多人获取公认的课程, 同时却又不想单独支付干预费用, 那么这一点也无可厚非, 因为它给予了人们更强烈的“归属感”, 亦或让人们身处“更理想的境地”。

但是, 对于供资如何满足个人需求以及对用户目标的误解是否会对供资过程产生负面影响, 尚且存在疑问。因此, 我们有必要评估参与者的疑虑是否合理。即使服务使用者认为这些活动更有益, 那些没有明确且可量化输出的组织是否比那些拥有明确且量化输出的组织更不可能获得资金?

“这并不总是与任务声明有关, 而是与参与某事有关。”

用户目标与组织目标

我们发现, 一个组织的目标越符合规范, 用户对组织帮助他们实现这些目标的能力就越持怀疑态度。越是将组织的目标强加给用户, 用户就会变得越保守。

用户表示, 依照更广泛的目标去描述他们的需求, 会令其感觉这种体验不太适合他们自身, 因而会让用户丧失对自身参与的控制感。接着, 用户和组织之间的关系就会错误地走向交易性, 而非关系性, 因为组织已经向用户承诺与其合作可获得的成果。

这种意义上的交易意味着一种消费者选择性服务, 其中, 个体请求了一个过程或机会去提前知晓他们最终能够从中获得什么, 而不是在最初加入一些东西来满足当前的需求,

资助者、组织和用户 续

从一开始就公布组织的目标和意图可能会被认为是一种居高临下，这是在对受益人做出无根据的假设

让事情留有余地，去探索服务会将其引往何处以及能为其提供什么。

在以下示例中，一位参与者解释说，当在获取NHS（法定健康）服务时，他们感觉自己更像是消费者，因为他们知道，如果他们觉得自己目前正在使用的服务不适合自己的话，他们就可以转而寻求其他服务：他们能够行使消费者选择权，因为他们知道自己有权享受该服务。

然而，他们认为，如果要付费去享受这项服务，这会给他们施加更大的压力，造成不必要的困扰。

“如果我们身处的是像美国这样的地方[在美国我们必须付费才能享受服务] 我知道我根本不会去使用这项服务，因为这会令我望而却步。他们对待计分的态度就会让你了解到一些事情 [...] 如果我不知道它是否有用，我就不会把钱浪费在这上面。但是在这里[英国] 我知道自己身处体系内部，如果这不管用，我还可以尝试别的事情[...] 所以，没错，我感觉自己是个消费者。”

在这一示例中，参与者认为NHS服务的消极方面与其作为公民有权享受的免费服务这一事实似乎相互抵消了。

还有人指出，**在组织宣传的最开始设定目标可能会被认为是一种居高临下，特别是在开始阶段。**从某种意义上来看，这是因为更高层次目标的语言和表述假定了个人与目标的关系以及他们应该选择怎样的道路去实现目标。

“你只想知道什么东西可用，以及当你实现目标时你会做什么。”

通过组织为你设定的目标去了解某项服务的明确或隐含终点未必有用。一些用户表示，了解组织的目标可能会让您感到慌乱。

他们说，如果你感觉自己“不堪一击”，那么了解组织的最终目标可能会让你感到有点负担，因为你不会像组织那样快速或简单地就能实现它。

“在许多情况下，对于成员、终端用户或客户（无论你怎么称呼这些人），让他们知道任务声明以及目标等内容都会有害无益。因为，我认为这就像是一种负担，是走向政治事务的终结，如果你从内心感到不堪一击，那这就不是你理想的地方。”

资助者、组织和用户 续

在这种情况下,了解组织或服务的目标与被告知服务提供的实际内容并不相同。这种介于实际供应以及通过实际供应走向特定终点之间的差距针对某人从何处开始使用所提供的服务进行了假设,同时针对组织期望他们在使用服务期间或之后所能达到的结果进行了类似假设。

起初,用户的目标往往会与组织的目标有所不同:

“他们不是为了实现某个目标或在某一天达到什么什么高度,而是仅仅想要参与到某件事情当中。”

案例研究三

我们携手社区工艺和支持服务组织为患有精神健康疾病的人们开展了研究。该组织的主要目标是培养更强的社区意识和互助感。

在我们的圆桌会议期间,一位用户表示,她最初的目标是希望多多走出家门,并安排一些事情激励她去这么做。这个组织的整体目标并没有对她起到激励作用,但其提供的参与艺术和手工艺制作的机会却吸引了她。从童年时代开始,她就对自己的缝纫用品有着独特的依恋,鉴于这个组织的布局类似于传统的小型缝纫用品店,她喜欢在那里度过更多时光。这是最初她在偶然经过该组织时,吸引其注意的原因。

然而,在讨论过程中,经过进一步的反思,她表示,她可以看到该组织的总体目标从某种程度上来说已经在她身上实现,并且以其预期的方式影响了她。她确实觉得自己现在已成为社区的一分子,并且她的社会支持网络得到了加强。

然而,任务声明并不是最初激励她的原因。她说:

“真正重要的并不是组织许诺将会去做的,而是其实际正在做的。”

任务声明的可执行性

但是，任务声明也并非毫无意义，相反，它发挥着重要的行事功能

我们发现，随着时间的推移，受益人似乎会将自己的目标与结果与为其提供服务的组织的目标和结果保持一致，特别是如果该组织是受益人自愿加入并且能让其依恋和保持忠诚的志愿部门组织。

例如，在小型缝纫店里从事有偿工作可能会无意中赋予你一种归属感、社区感和价值感。但是，你不太可能以这种方式去制定在那里工作的目标，因为你更有可能根据你的报酬去制定目标。你需要进行更深入的思考，去明确实现这一功能的方式。

另一方面，介入一个类似于缝纫用品店的工艺和支持小组，促使我们的一位受访者认为她的经历与她从事有偿工作时的经历有很大不同。

在这种情况下，**任务声明便具备行事功能：它鼓励受益人从组织的角度去看待自己的目标。**受益人参与服务的时间越长，这种做法就越成功。

影响用户如何看待自己与服务之间的关系的其他变量：

- **义务：**他们是必须参与还是可自愿参与？他们选择的是免费服务还是有偿服务？

截至目前，我们的研究表明，付费服务或被迫参与服务将促使用户将其视为交易关系，在这其中，他们有权获得一系列结果，因此他们可能不太关心或期望自己参与服务提供。

- **既定结果：**他们之所以参与，是否是因为有一个既定的结果作为先决条件？他们是否在衡量自己的进步和成就？

截至目前，我们的研究表明，设有一系列明确结果会让用户觉得自己从属于一个体系，但也会让他们担心自己会“出错”从而不再有权享受这项服务。他们不太愿意参与这个过程，因为他们将自己的自主权交给服务提供商，而服务提供商负责实现既定结果。

参与

参与塑造组织的活动对最终用户来说很重要,但可能会与资助者的目标背道而驰

我们的定性研究发现,人们喜欢控制自己的参与情况,并更多地参与其交付形式。人们常说,针对组织如何运作发表意见以及参与塑造其未来活动对最终用户来说非常重要。

案例研究二——第二部分

ESA支持小组

在与该小组讨论时,我们重申了参与小组活动的决策(在合理范围内)对用户来说非常重要,这可以使其具有主人翁意识。这一因素似乎使这一群体与之前受访受益人参加的“工作计划”相关的其他会议和小组区别开来。

观察结果

虽然这种协作精神可以助长主人翁意识以及对组织的忠诚度,但是资助者指定的目标可能与他们想要协助的个体的意愿背道而驰,这点难以想象。通过这项工作,无法清除地了解小组成员是否有可能调整项目目标,或选择其他成果来加以实现。在基于实现特定资助者目标而获得资金的组织中,这种矛盾将更加明显,这些目标可能不符合个人对自身情况的理解以及他们对合作或参与的服务的期望。

分析

由 Social Spider CIC 马克·布朗共同撰写的反思

我们不应假设个体、组织以及资助者拥有相同的目标。

从广义上讲：

- 资助者注重结果
- 组织注重方式
- 个体两者都不关注

理想情况下，这三个不同领域可能趋于一致，但在实践中，个体如何看待自身情况、组织如何帮助这些个体了解自身情况以及资助者寻求资助的更广泛的社会变革之间往往存在很大的差异。

人们极有可能被表象所迷惑，将此仅仅视为语言和话术问题。将资助者的语言翻译成街头普通人的语言将能弥合这一障碍。在与个体交谈时，我们发现情况比这更复杂。

比起内在目标，人们更重视情境目标。这表示他们更倾向于理解有助于他们改变境况的事物，而不是让他们改变自己或整个世界的事物。

人们不热衷于成为良性评判的主题，因此比起基于解决其生活不足的目标，他们会更难以接受基于其自身缺陷而设定的目标。对于许多资助者而言，可持续的社会变革主要依赖于个体的改变。这一方法在任务声明和项目目标中有所体现，如果不仔细加以考虑，可能会威胁到个体受益者或社区的自尊心。

作为服务消费者，**个体寻求的是组织可以纠正其生活中负面因素的方式，而并非总是以长远的眼光去看待问题。**参与者还认为不同形式的组织与他们以及他们的愿望有不同的互动模式。他们往往会认为他们与基于社区的非国有组织之间的互动是关系性的，因为他们认为他们的参与形式存在互惠关系和一定程度的合作，这意味着他们已发展成为组织的一份子，而不仅仅是服务的接收者。国家提供的服务被视为交易性服务，他们根据明确和既定的结果选择服务。

分析 续

我们采访过的人在使用服务时,似乎非常明确自己想要获得什么样的感受以及想要克服哪些当前生活中的困难。他们往往不太能够准确地说明如何实现特定目标,或者不太了解小目标如何有助于完成更大的目标。

我们热切希望了解,如果二者在没有资助者和受益人这层关系的束缚下聚在一起,资助者的更高层次目标与个人目标之间是否比之前想象的存在更大的一致性。

我们的研究表明, **虽然资助者和个人的目标未必会冲突,但他们的出发点却有所不同**。我们的论述经常强调推动人们对自己正在使用的服务或组织的细节感兴趣或这些服务或组织能为其提供什么感兴趣的因素是什么,简单地说,强调这是由谁在运行以及如果我参与其中会发生什么,而并非强调成为转型经历的一部分,比如在久病痊愈后参加就业。

这并不表示人们最终不会发现服务对他们的生活产生转变影响,或者在任何情况下转型都只是资助者或组织的不恰当目标。但作为最初的既定目标,这并不是使用服务的人可以理解或者的东西。

人们对任务声明及其隐含或明示的变革理论所表达的怀疑程度,对于组织试图将更高层次的目标语言运用到可交付指导原则中具有指导意义。在为个体沿着线性路径设定方向时可能会存在一种不匹配现象,因为个体所参与的活动或享有的机会不是线性的。特别值得注意的是资助者的目标,这些目标旨在产生变革,专门用于将受资助组织的活动转变为证明变革的方式,而这恰恰以个体受益者将自身的目标理解成情境目标为代价。

通过访谈,我们得知,组织作为负责将资助者目标转化为用户产品的机构正在用户需求和资助者需求之间徘徊,这些需求偶尔会令人感到不安。作为必须将资助者的更高层次目标转化为普通目标,同时提供人们想要的服务和机会的机构,受资助组织正试图取悦这两个截然不同的群体。

建议

本报告影响了影响力管理项目的思路，可归纳为以下建议：

1

组织和资助者应该谨慎地在用户参与的第一阶段传达固定的转型目标，并了解用户对服务感兴趣的原因。

2

组织和资助者应该根据用户体验不断重新设定目标，而不是设有一系列明确结果，因为这会让用户觉得自己从属于一个体系，但也会让他们担心自己会“出错”从而不再有权享受这项服务。他们不太愿意参与这个过程，因为他们将自己的自主权交给服务提供商，而服务提供商负责实现既定结果。

3

组织和资助者应该循序渐进地向用户介绍/测试各种（转型）结果，因为这些结果可能会导致用户从原本只是为了克服情境问题而参与转变为有意向加入转型过程。这可以纳入例行反馈流程中以及与值得信赖的服务提供商的员工进行的非正式对话中。

建议 续

4

组织和资助者应该帮助人们控制他们的参与, 让他们更多地以提供服务的方式参与其中。

5

组织和资助者可以了解他们的服务所带来的成果, 但不应该在用户参与的初始阶段鼓动他们参与服务, 因为我们采访过的大多数参与者的确持有他们希望实现的更广泛的长期目标的概念性想法, 但未必会参与特定服务, 尤其是在使用服务的初始阶段。

6

资助者或组织不应将影响期望理解为用户的缺陷, 而应将其理解为克服用户生活中的缺陷。

7

用户体验不遵循线性变化理论, 因此应反映在资助者影响期望组织中。

8

资助者和投资者不应被过度指定为前线组织, 因为这通常会迫使用户处于困难和无助的境地。

通过实施这些建议, 组织和资助者可以改善他们的绩效并不断设定和重置他们的影响期望, 从而让自己能够选择和改进实现这些期望的战略, 并向他人明确地传达自己的影响期望。



本作品受知识共享署名许可协议非商业用途4.0国际许可保护。只要不对内容做任何更改，并且保护作者的权利不受侵犯，便允许复制和分发这些材料。

影响力管理项目，2017年9月

影响力管理项目