

## Dlouhá cesta k dopadu

K jedné ze základních lidských vlastností patří věřit tomu, co dělám. Lidská intuice, jak ukazují behaviorální vědci, se však často mylí. Cesta do pekla je tak dlážděna dobrými úmysly.

Evaluace považuji za nástroj, jak začít užitečně pochybovat o tom, co děláme. Je třeba pochybovat o vlastní intuici (Kahneman, 2012) a radit se s vědeckými poznatky. V tom by měl být smysl evaluací – vnášet do rozhodování více důkazů a méně přesvědčení.

V současné době pozoruji značný vzestup zájmu o sledování dopadu v oblasti neziskového sektoru – jak na straně donorů, tak na straně jednotlivých organizací. Impact je momentálně velmi módní slovo. Všichni o něm mluví a jen málokdo o něm něco ví. A bojuje se důležitá tichá bitva o pojetí sledování dopadu v neziskovém sektoru. Zatím se používají neslučitelné definice (dopad jako širší vliv na společnost – cosi na konci kauzálního řetězce – i dopad ve smyslu kontrafaktuálním, tj. jako rozdíl mezi tím, co se stalo s intervencí a co by nastalo bez ní) (White, 2010) a málokdo si neslučitelnost uvědomuje. A mnoho lidí směřuje, z nedostatku jiných zkušeností, ke kopírování pojetí dopadu ve veřejném sektoru. Včetně všech problémů kolem indikátorů (Wauters, 2013) a myšlenky, že systém, kdy donor podpoří projekt výměnou za závazek dosažení určité hodnoty indikátoru, je dobrý nápad. Není (Bevan, a další, 2006). Odpovědnost za učení se dělat věci lépe není stejná jako odpovědnost za splnění kvantifikovaného cíle, který se může minout účinkem. V prostředí ESIF toto bohužel přežívá v duchu latentního New Public Managementu, se všemi jeho problémy (OECD, PUBLIC GOVERNANCE AND TERRITORIAL DEVELOPMENT, PUBLIC MANAGEMENT COMMITTEE, 2011).

K dopadu vede dlouhá cesta a měla by být dlážděna důkazy. A to i na začátku cesty. Přesto, velmi často vidáme projekty neziskových organizací, stejně jako veřejné politiky, jejichž teorie změny není postavena na existujícím stupni poznání. Často je přímo v rozporu s aktuálními společenskovědními teoriemi i závěry metastudií. Selhává-li již design intervence, na dopad čekat nemusíme.

Dobrý design, opřený o přijímané teorie, může být velmi obtížné zavést do praxe. Zvláště v hierarchických organizacích (což není jediná možná forma organizace) (Wauters, 2017) se výkonná úroveň nemusí ztotožnit s tím, co vymyslí moudré hlavy ve slonovinové věži. Zvláště proto, že standardní postupy nemusí odpovídat realitě střetu s klientem intervence. Při realizaci intervence tak je nutné jak otestovat, zda věci budou fungovat (zde pomohou třeba techniky Human Centred Design a A/B testování), tak i zajistit, že realizace odpovídá záměru (soulad se specifikací). Není-li intervence dobře realizována, na dopad čekat nemusíme. Pokud budu mluvit za veřejnou správu, kterou dobře znám, pak Česká republika se pomalu stává skanzenem. V mnoha zemích (do kterých bychom to v naší provinční sebestřednosti nikdy neřekli) vnikají instituce typu policy labů, právě aby pomohli s designem i implementací politik. U nás kvalita veřejné správy stále není prioritou.

Dopad má smysl sledovat u dobře promyšlených a dobře realizovaných intervencí. Přesto se objevuje tendence vymýšlet, jak měřit, aniž by bylo jisté, že to, co má být měřeno, dává smysl.

Občas přemýšlím, zda v samotném konceptu evaluace není chyba v designu – stojící na přesvědčení, že přinesením důkazu ovlivním chování lidí (třeba tak, že se budou lépe rozhodovat). Jak pomocí své knowledge broker game učí Karol Olejniczak, Šance, že evaluační důkazy budou využity, je pokud odpovídají informačním potřebám uživatelů, dorazí ve správný moment, kdy je uživatelé potřebují,

jsou věrohodné, vznikly výzkumem s kvalitní metodologií a jsou dostupné, tj. způsob presentace a komunikační kanál odpovídají preferencím těch, ke komu se mají dostat. Jaké informační potřeby však mají ti, kdo se rozhodují podle své intuice?

Lidé se vždy snažili změnit chování jiných. Není to snadné. Nabízejí se tři cesty. První z nich je donucení, příkaz. Zvláště v komplexních situacích nefunguje dobře, často je obcházeno a projeví se negativně jinde. Druhá cesta je přes racionální argumentaci (vysvětlování, zdůvodňování), ani to, bohužel, a na rozdíl od obecně předpokládaného mechanismu působení evaluací, nefunguje dobře, lidé jsou přesvědčeni o své pravdě, podléhají kognitivním biasům, racionální argumentaci ignorují a zlehčují. Racionální argumentace funguje pouze v případě, že člověk „ví, že neví“ a aktivně hledá řešení. Třetí cesta je normativní změnou. Ta u toho, jehož chování chceme měnit, vyžaduje emotivní prožitek, který zpochybní dosavadní přesvědčení a otevře druhého k hledání. Toto funguje dobře, je náročné provést, ale pracuje takto v oblast change-managementu Vanguard Method (Seddon, 2003).

Má-li evaluace, či sledování dopadu, plnit svůj účel, musí obsáhnout mnohem více než doposud. Ve světě VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous; (Cook, et al., 2017)) funkční specializace selhává. Je třeba hledat cesty, jak to, k čemuž mají sloužit evaluace, lépe integrovat do systému tvorby politik, projektů, služeb, ať už v sektoru veřejném nebo neziskovém.

Přeji Vám užitečné pochybování během naší konference i po ní.

Ing. Vladimír Kváča, Ph.D.

Prezident České evaluační společnosti pro rok 2018

## Bibliografie

- Bevan, Gwyn a Hood, Christopher. 2006. What's Measured Is What Matters: Targets And Gaming In The English Public Health Care System. Public Administration. No. 3, 2006, Sv. Vol. 84 (517–538). <http://siteresources.worldbank.org/EASTASIAPACIFICEXT/Images/226299-1251872399239/bevanhoodpubadmin%5B1%5D.pdf>.
- Cook, Justin W. and Tõnurist, Piret. 2017. From Transactional to Strategic : systems approaches to public service challenges. OECD Observatory of Public Sector Innovation. [Online] 2017. [https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/images/h2020\\_systemsthinking-fin.pdf](https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/images/h2020_systemsthinking-fin.pdf).
- Kahneman, Daniel. 2012. Myšlení rychlé a pomalé. Brno : Jan Melvil Publishing, 2012. ISBN 978-80-87270-42-4.
- OECD, PUBLIC GOVERNANCE AND TERRITORIAL DEVELOPMENT, PUBLIC MANAGEMENT COMMITTEE. 2011. BUILDING ON BASICS, OECD VALUE FOR MONEY STUDY, FINAL REPORT. [Online] 2011. <https://www.oecd.org/gov/budgeting/49042446.pdf>.
- Seddon, John. 2003. Freedom from Command & Control : A better way to make the work work. Buckingham : Vanguard Consulting Ltd., 2003. ISBN 978-0-9546183-0-8.
- Wauters, Benedict. 2013. SMART or not: are simple management recipes useful to improve performance in a complex world? A critical reflection based on the experience of the Flemish ESF Agency. [Online] 2013. <http://www.latitudeconsulting.eu/resources.html>.
- —. 2017. Zelfsturing in publieke dienstverlening. Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement. 2017, Sv. 1. [http://www.latitudeconsulting.eu/images/EN\\_Self\\_steering\\_in\\_Public\\_Service\\_translation.pdf](http://www.latitudeconsulting.eu/images/EN_Self_steering_in_Public_Service_translation.pdf).
- White, Howard. 2010. A Contribution to Current Debates in Impact Evaluation. Evaluation. 2010, Sv. 16, stránky 153-164.