

Jak na

změnu

Průvodce **behaviorální změnou**
v projektech neziskových
organizací

Vydavatel: Green Dock, z. s.



Green Dock je behaviorální studio pro výzkum lidského chování a design služeb v oblasti udržitelnosti a sociálních inovací.

www.greendock.cz

Autor: **Petr Schmied**

Tato příručka byla připravena v rámci projektu „Aplikace behaviorálních věd v neziskových organizacích“, který realizoval tým ve složení:

- **Ondřej Kácha:** příprava projektu a zajištění financování; administrace projektu; příprava a realizace doprovodných workshopů pro neziskové organizace; poskytnutí zpětné vazby na obsah příručky
- **Petr Schmied:** tvorba příručky (návrh struktury, příprava obsahu, zpracování zpětné vazby, příprava na grafické zpracování); příprava a realizace doprovodných workshopů pro neziskové organizace
- **Dominika Benešová:** spolupráce na tvorbě příručky (zpracování příkladů z praxe, editace obsahu a poskytnutí zpětné vazby)
- **Michal Jirásek:** příprava projektu a zajištění financování; administrace projektu; poskytnutí zpětné vazby na obsah příručky
- **Jáchym Vintr:** příprava projektu a zajištění financování; podpora přípravy příručky (zpracování příkladů z praxe, poskytnutí zpětné vazby a zajištění webové části příručky); hodnocení projektu
- **Veronika Elznicová a Šárka Šmídová:** propagace projektu na sociálních sítích

Za cennou zpětnou vazbu děkujeme: Anna Nejedlá (Člověk v tísni), Kristína Londáková (Behavioural Insights Team), Gabriela Diasová (NESEHNUTÍ), Anita Beganyová a Václav Hájek (RUBIKON Centrum). Jejich podněty významně přispěly k celkové kvalitě této publikace.

Grafická úprava: **Eliška Jirovcová Skarolková**

© 2025 Green Dock. Všechna práva vyhrazena.

Tato publikace je chráněna autorským právem. Je povoleno ji bezplatně kopírovat, sdílet a používat pro výukové a nekomerční účely, pokud je vždy jasně uveden zdroj. Jakékoli jiné použití, zejména komerční, vyžaduje předchozí písemný souhlas vydavatele.

Příručka vznikla v rámci projektu „Aplikace behaviorálních věd v neziskových organizacích“ (CZ.03.03.01/00/24_070/0004561) díky finanční podpoře programu Zaměstnanost plus (financováno Evropskou unií). Tento program vyhláší odbor realizace ESF programů pod Ministerstvem práce a sociálních věcí – Oddělení sociálních inovací.



**Spolufinancováno
Evropskou unií**

Pro koho je příručka a co nabízí?

Tuto příručku jsme připravili pro pracovníce a pracovníky neziskových organizací, kteří usilují o změnu chování jednotlivců nebo širší veřejnosti. Změnou chování rozumíme pozitivní změnu v tom, jak lidé jednají nebo jak se rozhodují – například když začnou řešit své dluhy nebo třídit bioodpad. Příručka je založena na poznatcích behaviorálních věd, jež zkoumají lidské chování z různých úhlů pohledu, například psychologie, ekonomie a dalších oborů. Nabízí konkrétní návody a nástroje, které vám pomohou lépe porozumět tomu, proč lidé (ne)jednají určitým způsobem – a jak jim můžete pomoci udělat změnu, na které vám záleží.

Proč číst tuto příručku?



Průvodce změnou chování: Nabízí jasně strukturovaný postup v šesti krocích, které vám pomohou promyšleně plánovat, realizovat i vyhodnocovat projekty zaměřené na změnu chování.



Teorie v praxi: Vysvětluje klíčové principy behaviorálního přístupu a zároveň ukazuje, jak je využít v každodenní práci neziskové organizace.



Flexibilní přístup: Každý krok obsahuje konkrétní návody, nástroje a příklady, které můžete využít podle aktuálních potřeb a možností svého projektu a organizace.

Pro mnoho organizací představuje nedostatek času, financí a odborných znalostí hlavní překážky při využívání behaviorálního přístupu. Všechny kroky uvedené v této příručce však můžete snadno začlenit již do plánování a rozpočtu nových projektových žádostí. To navíc může zvýšit atraktivitu těchto žádostí a vaše šance na získání financování. Pokud narazíte na překážky nebo budete potřebovat poradit, můžete se obrátit na tým organizace Green Dock nebo na další odborníky v této oblasti.

Obsah

Behaviorální změna v projektech neziskových organizací	5
První krok: Vyjasněte: Kdo má co dělat	10
Druhý krok: Zjistěte: Proč to lidé (ne)dělají	16
Třetí krok: Navrhněte: Jak usnadníte a motivujete změnu	25
Čtvrtý krok: Otestujte: Jaká řešení fungují nejlépe	32
Pátý krok: Realizujte: Snižujte překážky a zvyšujte motivaci	38
Šestý krok: Vyhodnoťte: Čeho jste (ne)dosáhli a proč	40
Jak dále? Podpořte širší využití behaviorálního přístupu ve vaší organizaci	45
Checklist: Hlavní úkoly při realizaci behaviorálních projektů	46

Behaviorální změna v projektech neziskových organizací

Každý z nás už někdy chtěl něco změnit k lepšímu – v sobě, ve svém okolí, ve světě. Mnoho takových snah vyžaduje, aby lidé změnili své současné chování nebo začali dělat něco úplně nového. Může jít například o využívání veřejných služeb, podporu dobré věci nebo změny v každodenních návycích. Z vlastní zkušenosti však víme, že změna chování – tedy behaviorální změna – není vždy snadná. Jak tedy můžeme v naší práci pomoci lidem udělat krok správným směrem?

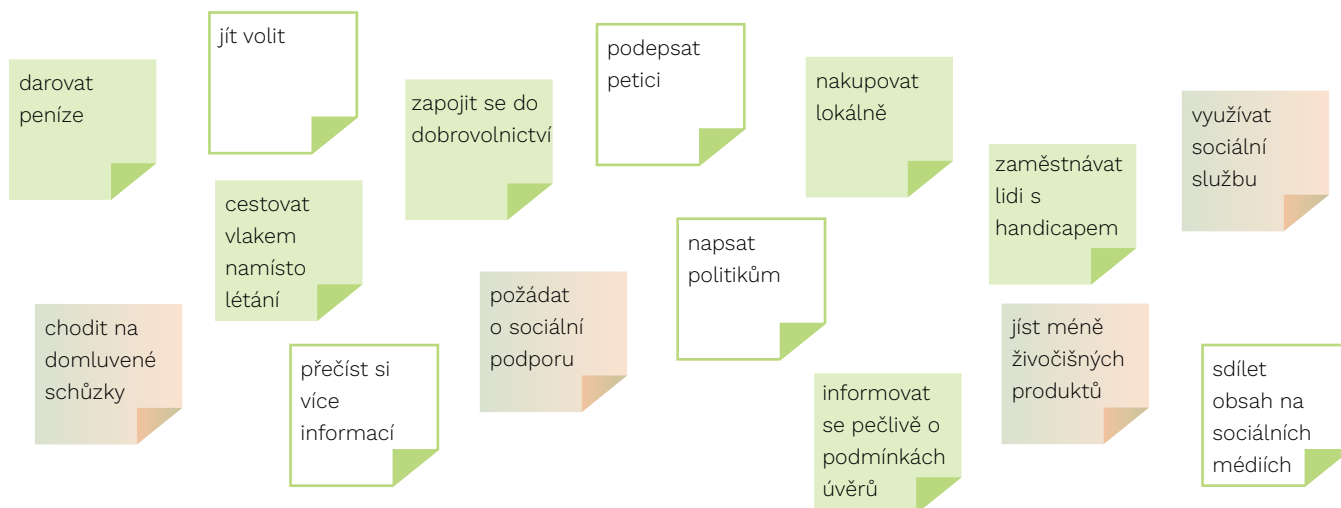
Právě tady přichází ke slovu behaviorální přístup, který se opírá o principy vycházející z behaviorálních věd. Pomáhá nám lépe porozumět tomu, co lidem brání ve změně a co by k ní mohlo pomoci. Díky tomu naše projekty dokáží nejen informovat lidi o tom, co by měli dělat a proč, ale také jim pomoci překonat konkrétní překážky, zvýšit motivaci a skutečně změnit své chování.

Behaviorální přístup není „něco navíc“, co přidáme k hotovému projektu – je to **způsob, jak navrhovat a realizovat naše projekty, aby byly efektivnější a měly dlouhodobější dopad.**

Tato kapitola vás provede základy behaviorálního přístupu a jeho využití v praxi. Ukáže vám, že změna je možná – a že právě vy můžete být jejím hybatelem. Pojdme společně zjistit, jak na to.

Jsou snahy o změnu chování něco nového?

Možná si to ani neuvědomujeme, ale řada aktivit, které neziskové organizace každodenně realizují, má ve svém jádru snahu pozitivně ovlivnit chování lidí – to, co lidé dělají nebo nedělají. Příkladů je v praxi bezpočet:



Změna chování je klíčová pro úspěšné řešení řady výzev, na kterých neziskové organizace pracují. Chcete, aby lidé byli méně zadlužení? Pak budete chtít ovlivnit chování veřejnosti (aby si lidé půjčovali pouze na nezbytné výdaje), poskytovatelů půjček (aby jasněji informovali o jejich podmínkách) a politiků (aby výrazněji regulovali způsoby nabízení a poskytování půjček). Chcete, aby se snížila produkce odpadů? Pak budete chtít ovlivnit chování veřejnosti (aby využívala opakovaně použitelné tašky, lahve a nádoby), podniků (aby minimalizovaly produkci odpadů) a politiků (aby zaváděli efektivní legislativu). I když to tak nemusíme na první pohled vnímat, velká část práce českých neziskovek je skutečně o podpoře změny chování.

A je klíčové se zamyslet: Jak se snažíme takových změn dosahovat? Existují efektivnější přístupy, které bychom mohli využít a lépe tak dosáhnout našich cílů?

Stačí vzdělávat a informovat?

Tradiční přístup ke změně chování spočívá v informování lidí o tom, co a proč by měli dělat. Například vysvětlujeme, proč a jak by měli pravidelně cvičit. Tento přístup je založený na takzvaném modelu informačního deficitu: předpokladu, že lidé něco (ne)dělají, protože o tom nemají dostatek informací, a proto je klíčové je vzdělávat.¹

Často ale víme, co bychom měli dělat – jíst zdravěji, více se hýbat nebo chodit dřív spát. Přesto to neděláme. Naše znalosti se ne vždy mění v činy. To potvrzují stovky výzkumů na téma tzv. „knowledge–action gap“ – tedy rozdílu mezi tím, co víme, že bychom měli dělat, a tím, jak se skutečně chováme.³ Podobně to platí i pro naše záměry. To, co bychom chtěli dělat, a to, co skutečně děláme, jsou často dvě úplně jiné věci. Není ale třeba číst vědecké studie, abychom si toho všimli – stačí se podívat na náš vlastní život.

Informace jsou důležitý základ (lidé musí vědět, co vlastně mají dělat a proč), ale ke změně chování často nestačí. Pro efektivní změnu chování je klíčové brát v potaz i další faktory, které ovlivňují lidské chování. Například motivace, vliv našeho sociálního i fyzického okolí, dostupné prostředky (čas, peníze, energie), zvyky a emoce. Pojďme se podívat na několik příkladů:

- Někteří lidé by raději své staré věci opravili, než vyhodili, ale sami to neumí a nemají v okolí místo, kde by jim s opravou mohli za rozumnou cenu pomoci.
- Lidé často vědí, že mohou finančně přispět na dobrou věc, ale odradí je pocit, že jejich příspěvek nic nezmění.
- I když lidé vědí, že by potřebovali pomoc se svými duševními potížemi, společenské stigma řadu z nich odradí od jejího vyhledání.

Snahy o změnu chování skrze větší informovanost mohou také způsobit více škody než užitku. Lidé mohou cítit, že je pouze poučujeme, místo abychom jim pomáhali dosáhnout skutečné změny. Pouhé informování v nich také může vyvolat pocity viny a frustrace, pokud lidé nejsou schopni změnit své chování navzdory tomu, že mají dostatek informací. To může vést k rezignaci a snížení motivace k pokusům o změnu.⁴ Přílišné zaměření na informovanost navíc může vést k tomu, že organizace usilující o změnu chování přehlížejí důležité sociální, ekonomické a psychologické faktory, které ovlivňují chování lidí. Výsledkem pak může být neefektivní kampaň, která nejenže nepřináší očekávané výsledky, ale také podkopává důvěru veřejnosti v podobné iniciativy.

PŘÍKLAD



Příklad rozdílu mezi záměry a činy

82 % Čechů a Češek souhlasí s tvrzením, že „dělat něco pro životní prostředí je dobré, i když to stojí více peněz nebo zabírá více času“. Ve skutečnosti ale jen 39 % uvádí, že se tak opravdu chová.²

¹ Viz https://en.wikipedia.org/wiki/Information_deficit_model

² Krajhanzl, J. et al (2018) Vztah české veřejnosti k přírodě a životnímu prostředí

³ Příklady studií popisujících mezeru mezi znalostmi a činy zahrnují například: Colombo, S. et al. (2023) *Why Knowing about Climate Change Is Not Enough to Change: A Perspective Paper on the Factors Explaining the Environmental Knowledge-Action Gap*; Frick, M. et al. (2021) *Why Do We Harm the Environment or Our Personal Health despite Better Knowledge? The Knowledge Action Gap in Healthy and Climate-Friendly Behavior*

⁴ Viz například De Meyer, K. (2021) *Transforming the stories we tell about climate change: from 'issue' to 'action'*

Jak dosáhnout změny chování efektivněji?

Behaviorální přístupy vycházejí z porozumění, že ke změně chování nestačí jen zvyšovat znalosti. Aby byla změna úspěšná, je potřeba zejména:

1. zjistit, co lidem brání v přijetí daného chování a co jim naopak pomáhá; a poté
2. zaměřit naši práci na snížení největších překážek a posílení toho, co změnu usnadňuje.

Pokud například chceme, aby lidé více využívali dostupné sociální služby, nestačí jim pouze říci, jaké služby jsou k dispozici. Musíme zjistit, proč tyto služby nevyužívají – může to být nedostatek důvěry, obavy z byrokracie nebo malé porozumění tomu, jak služby fungují. Naše intervence, tedy způsob, jak snižujeme hlavní překážky a zvyšujeme motivaci, se pak může zaměřit na zvýšení důvěry, zjednodušení administrativy a lepší porozumění nabízeným službám.

Naši práci na změně chování můžeme rozdělit do šesti ověřených kroků, které v nějaké době využívají stovky organizací a firem na celém světě:

Behaviorální přístup v šesti krocích

- | | |
|----------------------|--|
| 1. VYJASNĚTE | <ul style="list-style-type: none">• Čeho chcete dosáhnout?• Kdo má co dělat, aby se cíle dosáhlo? |
| 2. ZJISTĚTE | <ul style="list-style-type: none">• Co danému chování brání?• Co mu pomáhá? |
| 3. NAVRHNĚTE | <ul style="list-style-type: none">• Jak snížíte překážky?• Jak posílíte faktory, které změnu usnadňují? |
| 4. OTESTUJTE | <ul style="list-style-type: none">• Co (ne)funguje?• Co je potřeba změnit a jak? |
| 5. REALIZUJTE | <ul style="list-style-type: none">• Snižujte překážky• Posilujte to, co změnu usnadňuje |
| 6. VYHODNOŤTE | <ul style="list-style-type: none">• Čeho jste (ne)dosáhli?• Co a proč (ne)fungovalo? |

Na následující stránce najdete dva příklady, které ukazují, jak může těchto šest kroků vypadat v praxi. V dalších kapitolách této příručky vás podrobněji provedeme jednotlivými kroky. Každý z nich obsahuje konkrétní úkoly a návody, které vám pomohou úspěšně projít celým procesem návrhu, realizace a zhodnocení behaviorálních projektů. Přehled všech úkolů najdete na [konci této příručky](#).

⁵ Například Člověk v tísni, Behavioural Insights Team, Rare a GIZ. Přehled dalších behaviorálních týmů najdete na <https://www.behavioralteams.com/team-map>

Snížení uhlíkové stopy spojené s praním prádla v Německu Realizátor: P&G Německo; WWF Německo; CSCP ⁶	O PROJEKTU	Zvýšení účasti v sociálních službách v USA Realizátor: The Administration for Children and Families ⁷
Cílem celostátní kampaně bylo snížit uhlíkovou stopu spojenou s praním prádla, která vzniká především ohřevem vody. Cílovou skupinou byly domácnosti v celé zemi. Kampaň usilovala o to, aby domácnosti praly prádlo při nižších teplotách, čímž by přispěly ke snížení spotřeby energie a emisí oxidu uhličitého.	Krok č. 1: VYJASNĚTE	Cílem projektu bylo zvýšit účast nízkopříjmových rodin v sociálních programech, zejména v oblasti péče o děti a podpory v nezaměstnanosti. Cílovou skupinou byli potenciální příjemci této podpory, tedy rodiny s nízkými příjmy. Projekt usiloval o to, aby se více těchto rodin zapojovalo do dostupných sociálních programů.
Skupinové diskuze a dotazníkové šetření ukázaly, že hlavní překážkou snížení teploty praní je názor, že praní při nižších teplotách není účinné při odstraňování skvrn a bakterií. Naopak, zachování barvy a tkaniny prádla, ochrana přírody a úspora peněz byly hlavní motivací pro praní na nižší teploty.	Krok č. 2: ZJISTĚTE	Deskriptivní data o fungování sociálních služeb v USA, doplněná rozhovory, analýzou písemných materiálů a přímým pozorováním, ukázala, že mnoho programů vyžaduje složité přihlášení, vyplňování detailních formulářů, účast na schůzkách nebo prokazování způsobilosti, což žadatele často odráželo od podání žádosti.
Byla navržena komunikační kampaň, jejímž cílem je zvýšit motivaci k praní na nižší teploty a zároveň změnit postoje, které lidi od tohoto chování odrazují. V kampani byla využita spolupráce s influencery a reklama na sociálních médiích, v televizi, na pracích prostředcích, v časopisech a supermarketech.	Krok č. 3: NAVRHNĚTE	V rámci programu byla navržena řada různých intervencí – zjednodušení stávajících formulářů, cílené rozesílání personalizovaných zpráv, odebrání nadbytečných kroků, automatické přihlašování nebo zvýraznění klíčových informací.
Realizátoři kampaně za pomoci skupinových diskuzí otestovali různé varianty komunikačních materiálů, například videa a bannery pro sociální média. Cílem bylo vybrat ty, které nejvíce motivují lidi ke změně.	Krok č. 4: OTESTUJTE	Bylo provedeno celkem 15 randomizovaných experimentů na malém vzorku populace, které se soustředily na různá opatření v osmi státech USA. V porovnání s kontrolní skupinou všechny intervence vedly ke zlepšení a většina vedla ke zvýšení cílového chování o 2,5–10 %.
Kampaň se za pomoci nejlépe hodnocených komunikačních materiálů zaměřila na snižování přesvědčení, že praní na nižší teploty není efektivní. Zároveň posilovala postoje motivující lidi k praní při nižších teplotách. Celkově oslovila více než 2 miliony lidí.	Krok č. 5: REALIZUJTE	Nejefektivnější intervence byly rozšířeny i do dalších států USA. Dále byla realizována série školení úředníků a administrativních pracovníků, aby se seznámili s behaviorálními principy.
V prvním roce kampaně se průměrná teplota praní prádla snížila o 1,25 °C (což bylo o 25 % více, než byl cíl). Naproti tomu u kontrolní skupiny se teplota zvýšila o 0,68 °C. Kampaň tak ve svém prvním roce přispěla ke snížení emisí o více než 65 000 tun ekvivalentu oxidu uhličitého.	Krok č. 6: VYHODNOŤTE	Výsledky hodnocení potvrdily, že behaviorální intervence dokáží vést k významné změně chování. Například ve státě Washington zjednodušení procesu žádosti o úpravu výživného vedlo k více než čtyřnásobnému nárůstu podaných žádostí (z 9,4 % na 41,3 %). V Ohio zaslání připomínek rodičům přineslo smysluplné zvýšení plateb výživného o 2,9 procentního bodu.

⁶ Více informací o kampani najdete na WWF (2023) P&G and WWF: #WeTurnDown for the Climate (dostupné [na tomto odkaze](#)). Popis kampaně vychází z autorova několikaletého zapojení do výzkumné části kampaně.

⁷ ACF (2017), Nudging Change in Human Services: Final Report of the Behavioral Interventions to Advance Self-Sufficiency (BIAS) Project (dostupné [na tomto odkaze](#))

Kdy se tento přístup hodí?

Behaviorální přístup popisovaný v této příručce je vhodný v situacích, kdy je k řešení problému nebo dosažení určitého cíle nezbytná změna chování a kde vaše organizace může lidem aktivně pomoci tuto změnu uskutečnit. Příklady takových využití zahrnují následující situace:

- Organizace nabízí sociální (či jiné) služby a chce, aby je využívalo více cílových klientů
- Projekt propaguje environmentální praktiky, např. třídění odpadu nebo využívání elektřiny z obnovitelných zdrojů
- Iniciativa motivuje veřejnost k podpoře lepší legislativy, např. skrze podepsání výzvy

Behaviorální přístup je využíván také organizacemi, které pracují na systémových řešeních problémů. Pojďme se podívat na několik příkladů:

- Když organizace prosazují novou politiku, behaviorální přístup jim pomáhá pochopit, jak lidé navrhované změny vnímají a jaké překážky jim brání je přijmout. Zaměřením se na odstranění těchto překážek mohou zvýšit šanci na úspěšné zavedení nové politiky.
- Behaviorální přístup také pomáhá identifikovat překážky, které brání širšímu využívání nabízených (sociálních či jiných) služeb, a zjistit, co by mohlo jejich využívání zvýšit. Díky tomu mohou být tyto služby efektivnější.
- Pro řadu systémových řešení je klíčová podpora veřejnosti. Behaviorální přístup může pomoci zvýšit zapojení veřejnosti do podpory určité systémové změny, například prostřednictvím kontaktování politiků.

Co vás čeká v dalších kapitolách?

Úspěšná změna chování není otázkou náhody – je výsledkem promyšleného postupu. V následujících kapitolách se podrobněji podíváme na šest klíčových kroků, které vám pomohou systematicky navrhnout, otestovat a realizovat efektivní behaviorální intervence. Každá kapitola se zaměří na jeden z těchto kroků, od jasného stanovení cíle až po vyhodnocení výsledků.

První krok

VYJASNĚTE: KDO MÁ CO DĚLAT

S čím mi tato kapitola pomůže?

V této kapitole si ujasníte, čeho má vaše intervence dosáhnout a jaké konkrétní chování k tomu nejvíce přispěje – s ohledem na jeho efektivitu a proveditelnost. Dozvíte se, jak správně určit cílovou skupinu, aby byla intervence co nejúčinnější. Zároveň získáte přehled o možnostech, jak posoudit, do jaké míry vaše snahy vedly k požadovaným změnám.

Ujasněte: Čeho chcete dosáhnout?

Začněte tím, že si ujasníte, jakého konkrétního cíle má vaše behaviorální intervence dosáhnout. Můžete například usilovat o snížení zadluženosti nebo zvýšení zaměstnanosti cílové skupiny. Jiný projekt si může klást za cíl změnu legislativy nebo snížení produkce plastového odpadu.

Na své ambice se můžete podívat i optikou problému, který se snažíte řešit. V tom vám mohou pomoci zavedené nástroje, například [Strom problémů](#). Tento krok je zásadní, protože vám umožňuje efektivněji využít omezené finanční a časové zdroje.

Rozhodněte: Jaké chování k tomu nejlépe přispěje?

K dosažení sociálních či environmentálních cílů často mohou přispět až desítky různých chování. Proto je důležité se v první fázi zorientovat a připravit si jejich přehled – a teprve pak vybírat ta, která mají největší potenciál. Pojdme se podívat, jak na to:

1. Počáteční brainstorming

Připravte nejprve širší seznam různých chování, která by mohla účinně přispět k dosažení vašeho cíle. Každé chování formulujte tak, aby bylo jasné, „kdo má co dělat“. Například: „Lidé po výkonu trestu, kteří nemohou získat zaměstnání (= kdo), absolvují rekvalifikační kurz (= co).“ Při tvorbě seznamu vycházejte z:

- Výsledků předchozího úkolu – vyjasnění vašich cílů
- Brainstormingu s kolegy (a ideálně dalšími experty)
- Příkladů z práce jiných organizací
- Doporučení poskytovaných umělou inteligencí

Jak využít umělou inteligenci?

Použijte nástroje jako je [ChatGPT](#), [Google Gemini](#), nebo [Perplexity](#), aby vám pomohly při vytváření počátečního seznamu chování. Můžete například zadat požadavek: „*Jaké konkrétní chování by měli jednotlivci, firmy, instituce a další aktéři přijmout, aby přispěli k řešení [definujte váš cíl]. Prosím o seznam konkrétních chování, které jasně definují, kdo má co dělat.*“

2. Prioritizace chování

Počáteční brainstorming může poskytnout až desítky různých chování, a proto se musíte rozhodnout, na jaká se zaměříte. Snažte se vybrat jedno či více chování, která byste chtěli v rámci vašeho projektu podpořit. Při výběru se řiďte dvěma klíčovými kritérii:

- **Efektivita:** Jak moc dané chování dokáže přispět k našemu cíli?
- **Proveditelnost:** Do jaké míry dokážeme toto chování ovlivnit? (= proveditelnost z vaší strany);
Jak obtížné je toto chování pro členy naší cílové skupiny? (= proveditelnost z jejich pohledu)

Pro tuto prioritizaci doporučujeme využít graf s osami „efektivita“ a „proveditelnost“, do kterého umístíte chování z vašeho seznamu podle toho, jak efektivní a proveditelné je vnímáte.

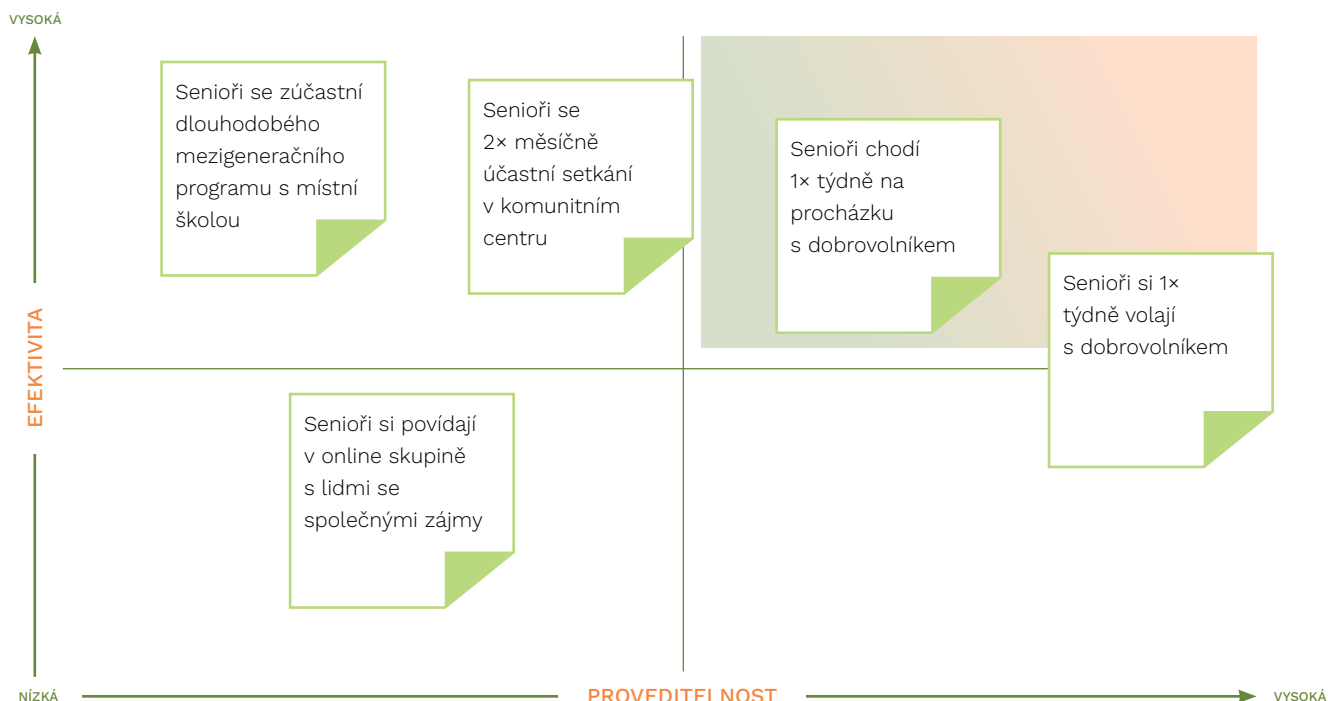
Osa „proveditelnosti“ zohledňuje dva různé pohledy – proveditelnost z vaší strany a z pohledu cílové skupiny. Pokud se tyto pohledy liší (například z vaší strany je proveditelnost vysoká, ale pro cílovou skupinu nízká), vždy umísťujte chování na graf podle nižší úrovně proveditelnosti.

Graf můžete připravit na fyzickou či online tabuli (např. [Miro](#) nebo [FigJam](#)). Níže vidíte dva příklady výsledku takového procesu:



PŘÍKLAD

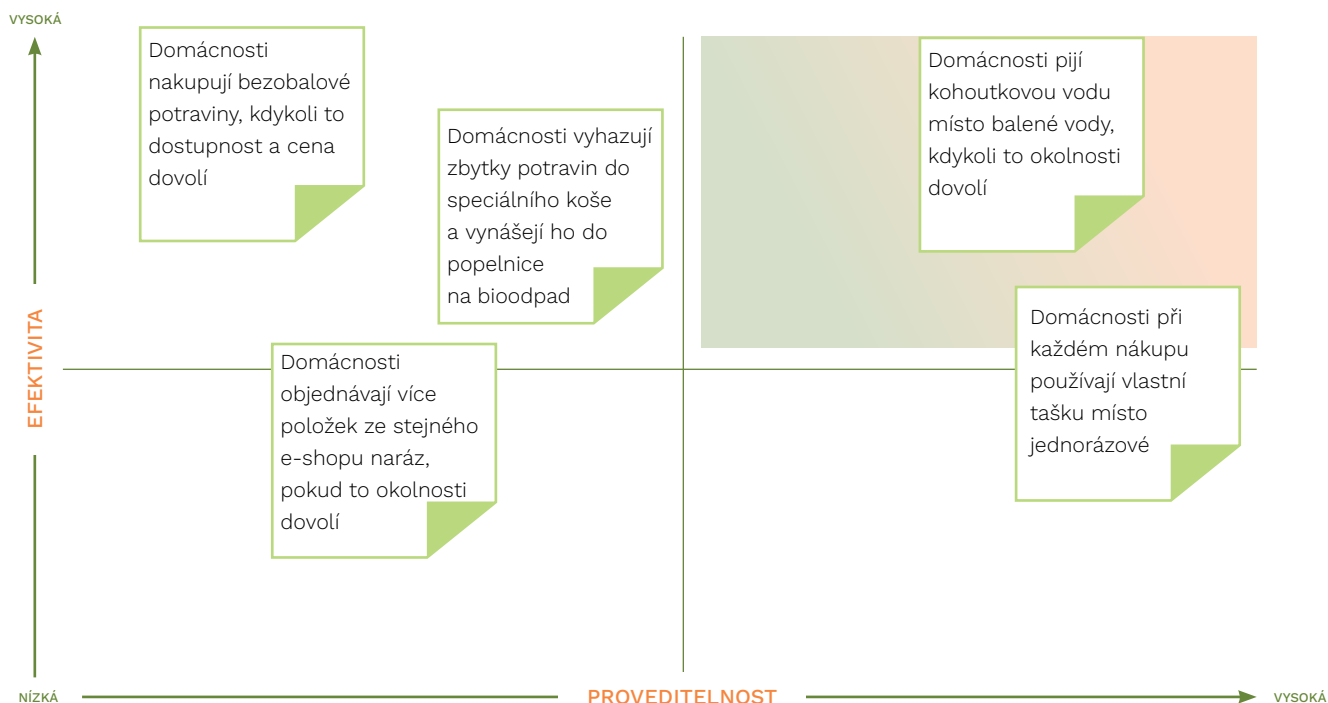
Jak bychom mohli vyřešit problém sociální izolace seniorů v menších obcích?





PŘÍKLAD

Jak bychom mohli vyřešit problém nadměrné produkce odpadu v domácnostech?



Vaše snahy by se měly zaměřit na chování, které má největší potenciál přispět k vašemu cíli a zároveň je nejvíce proveditelné – tedy to, které je v pravé horní části grafu.

Klíčová otázka samozřejmě zní: Jak máme vědět, nakolik je dané chování proveditelné a efektivní? Pokud do procesu prioritizace zapojíte zkušené kolegy a další experty, měli byste být schopni posoudit efektivitu chování a také to, do jaké míry ho dokážete ovlivnit. Při posuzování proveditelnosti z pohledu cílových skupin můžete využít následující přehled typů chování, která jsou snadněji osvojitelná. Jedná se o chování, která:

- Nevyžadují speciální dovednosti nebo znalosti
- Nepotřebují velké finanční a časové investice
- Jsou v souladu s tím, co je ve společnosti běžné a očekávané
- Jsou jednoduchá a pohodlná
- Přinášejí okamžité přínosy

Naopak, obtížněji osvojitelná chování jsou ta, která vyžadují více dovedností a finančních zdrojů, mohou jít proti sociálním normám (tomu, co lidé kolem běžně dělají nebo považují za správné), jsou složitější, nepohodlná a jejich přínosy se projeví až po delším čase.

U tohoto procesu není nutné, aby různá chování byla v grafu umístěna na milimetr přesně – graf by vám měl hlavně pomoci při diskusi a rozhodování o tom, jaká chování má největší smysl podporovat.

Upřesněte: Na koho cílíme?

V předchozím kroku jste si vyjasnili konkrétní chování – tedy kdo má co dělat. Nyní se zaměříme podrobněji na to, kdo přesně by toto chování měl vykonávat. Součástí dobrého zacílení behaviorální intervence je totiž nejen jasné určení „co se má dělat“, ale také přesné vymezení cílové skupiny. Organizace často cílí „na všechny“ s ambicí dosáhnout co největší změny. Tato strategie ale většinou přináší opačný efekt. Různí lidé mají k danému chování různé postoje a různé faktory jim usnadňují či naopak ztěžují jeho využívání. Přístup zaměřený na „všechny“ často v praxi neosloví ani jednu skupinu dostatečně efektivně.

Obvykle je proto účinnější zaměřit se na jednu či více konkrétních skupin, které by měly dané chování vykonávat (a případně také na ty, kteří mohou mít vliv na jejich rozhodování). Čím konkrétněji určíte, kdo má dané chování vykonávat, tím lépe můžete porozumět jejich potřebám a tím snáz je také oslovíte.

Při definování vaší cílové skupiny zvažte:

- Kdo musí nejvíce změnit své chování, aby se efektivně přispělo k dosažení vašeho cíle?
- Kdo může být nejvíce otevřený potřebné změně chování?

Při zjišťování toho, co ovlivňuje osvojení daného chování, můžete narazit na to, že chování vaší cílové skupiny výrazně ovlivňuje určitá skupina lidí, například rodiče nebo zaměstnavatelé. V takovém případě je vhodné zvážit zařazení těchto osob jako druhé cílové skupiny – v některých situacích se dokonce může stát, že tato skupina bude pro vaši intervenci klíčová.

Organizace někdy zvažují zaměření na několik různých cílových skupin. To může učinit váš projekt efektivnější, ale také náročnější na realizaci – budete potřebovat více času, peněz a know-how, abyste dokázali paralelně podporovat změnu chování u několika skupin. Dříve než se rozhodnete zaměřit na více skupin a připravovat pro ně různé aktivity, pečlivě si proto ověřte, zda opravdu máte kapacity tyto skupiny smysluplně oslovit a nabídnout jim aktivity přizpůsobené jejich potřebám. Někdy může být lepší soustředit se na jednu skupinu lidí a pracovat s ní opravdu důkladně, než rozdělit své kapacity mezi více skupin, které pak nedokážeme dostatečně podpořit.

Pro konkrétnější vymezení vaší cílové skupiny vám mohou pomoci následující kritéria:

- Gender
- Věková skupina
- Současné chování (které chcete změnit)
- Postoje k cílovému chování
- Používané komunikační kanály (jak je můžeme oslovit)
- Kontext, ve kterém žijí (např. Životní a pracovní podmínky, dostupnost služeb, denní režim, finanční situace)
- Zájmy

Zúžení cílové skupiny neznamena, že chceme vytvářet stereotypní představu lidí, kteří by podle nás měli chování využívat. Neznamena to ani, že lidé, kteří nejsou v naší cílové skupině, by se tak neměli chovat. Nadefinování cílové skupiny je především snaha o zacílení naší intervence tak, aby měla co největší dopad. Výběr cílové skupiny často vzniká na základě zkušeností projektového týmu a expertů, dat z analýzy problému a konzultací s lidmi, kteří mají dané chování změnit. Často neexistuje jedna „správná“ odpověď na to, koho zvolit za cílovou skupinu – důležité je dělat tato rozhodnutí vědomě a s promyšlenými důsledky.

Abychom si ukázali, jak může vypadat konkrétní definice cílové skupiny, pojďme se nyní podívat na dva příklady takové zúžené cílové skupiny:

PŘÍKLAD



Cíl: Omezit plýtvání potravinami v domácnostech

Chování: Mladí lidé pravidelně uchovávají zbytky jídla zmrazením, aby je mohli později využít

Cílová skupina:

- Muži a ženy ve věku 18–30 let
- Nežijí s rodiči
- Vaří si doma, ale uvařené jídlo někdy všechno nesní (a často ani nespotřebují, než se zkazí)
- Mají nepravidelný denní režim (např. studenti)
- Nemají ustálené rutiny v domácnosti
- Zajímají se o udržitelnost, ale řeší ji spíš nahodile než systematicky
- Používají hlavně vizuální sociální sítě (Instagram, TikTok), kde hledají rychlé a zábavné tipy na každodenní život
- Inspirují se influencery a tím, co dělají jejich vrstevníci

PŘÍKLAD



Cíl: Snížit zatížení lidí, kteří dlouhodobě pečují o seniory

Chování: Ženy pečující o seniory se s blízkými domluví na férovějším sdílení péče

Cílová skupina:

- Ženy ve věku 50–65 let, které se starají o jednoho z rodičů
- Péči vykonávají samy bez žádné nebo jen velmi omezené pomoci ostatních
- Žijí v menších městech nebo na venkově, často mají omezený přístup k podpůrným službám
- Péči berou jako samozřejmost, nejsou zvyklé si říkat o pomoc
- Věci řeší osobně nebo telefonicky, ale aktivně používají Facebook
- Jako důvěryhodného iniciátora rozhovoru o sdílení péče vnímají praktického lékaře

Určete: Jak zjistíme změnu?

V této fázi už jste si ujasnili, kdo má co dělat, abyste efektivně přispěli k dosažení vašeho cíle. To je skvělé! Abyste se později mohli radovat ještě více, je však třeba vyjasnit ještě jednu věc: Jak zjistíte, nakolik jste dosáhli žádoucí změny? Například: O kolik více lidí začalo využívat prosazovaná opatření na úsporu energií? Kolik jich podepsalo výzvu politikům? Bez takových informací nebudete vědět, nakolik byla vaše behaviorální intervence úspěšná.

U mnoha projektů je nutné získat potřebná data ještě před tím, než začnete ovlivňovat chování vaší cílové skupiny. Díky tomu budete schopni porovnat situaci před a po intervenci a zjistit, jak velkých změn jste dosáhli. Proto je třeba přemýšlet o měření změn hned na začátku projektu.

Potřebné informace můžete získat z několika zdrojů – vyberte si ten nejvhodnější:

- 1. Použijte dostupná data:** Využijte data z existujících systémů, např. databáze vašich dobrovolníků či dárců, online statistiky (např. kolik lidí odeslalo zprávu politikovi nebo sdílelo příspěvek na sociálních médiích), data o využívání dané sociální služby či statistiky z místních úřadů.
- 2. Rozšiřte sběr dat:** Pokud potřebná data nejsou k dispozici, zvažte, zda by bylo možné upravit stávající systém tak, aby je začal poskytovat. Bude tedy třeba rozšířit typ dat, která vaše organizace či zapojené úřady nebo jiné instituce běžně sbírají. Například do vstupního formuláře se přidá otázka: *Jak jste se o službě dozvěděli?*
- 3. Proveďte nový průzkum:** Pokud vám stávající nebo upravené zdroje dat nemohou dát potřebné informace, zvažte možnost provedení dotazníkového šetření nebo pozorování chování.
- 4. Proxy měření:** Pokud je měření změny náročné, zvažte využití tzv. proxy indikátorů, které nepřímo naznačují změnu. Například místo zjištění počtu domácností, které třídí odpad, můžete použít údaje o množství vytríděného odpadu, které poskytují svozové společnosti.

Tématu hodnocení behaviorálních intervencí se příručka podrobně věnuje v šestém kroku „Vyhodnoťte“.

Jak na to?

Procesem popsaným v této kapitole můžete projít během jednoho půldenního workshopu nebo ho můžete rozdělit do dvou kratších setkání. Pro jeho přípravu:

- Zvažte, zda pro jakoukoli část tohoto procesu potřebujete podporu experta. Pokud ano, požádejte o ni.
- Rozhodněte, kdo by se měl workshopu účastnit (projektový koordinátor, relevantní členové týmu). Ideálně také můžete přizvat externího odborníka.
- Informujte pozvané účastníky o cíli workshopu a požádejte je, aby si přečetli tuto kapitolu.
- Přečtěte si analýzy problému, který chcete řešit, a podívejte se, jak různí aktéři přistupovali k jeho řešení.
- Ujasněte si, jak budete workshop facilitovat – využijte maximálně výše poskytnutý návod.

Na konci workshopu byste měli vědět, jaké chování chcete podporovat, kdo se má takto chovat, a jak můžete zjistit, do jaké míry se tak stalo.

Druhý krok

ZJISTĚTE: PROČ TO LIDÉ (NE)DĚLAJÍ

S čím mi tato kapitola pomůže?

Pokud chceme dosáhnout skutečných změn v chování lidí, musíme především pochopit, co jim brání ve změně a co by k ní naopak nejvíce motivovalo. Tato kapitola vám proto pomůže lépe porozumět široké paletě faktorů, které změnu chování často ztěžují nebo naopak usnadňují. Zároveň vám nabídne praktické metody, díky kterým zjistíte, jaké „překážky“ a „motivátory“ ovlivňují chování vaší cílové skupiny. Budete tak vědět, na co by se měl váš projekt zaměřit, aby dosáhl co nejlepších výsledků.

Jaké jsou časté překážky a motivace ke změně?

Naše cílové chování si můžeme pro zjednodušení představit třeba jako let rakety, který některé faktory brzdí a jiné posilují.⁸ Zatímco let rakety brzdí například gravitace a posiluje palivo, u lidského chování se bavíme o **překážkách** a **motivátorech**.

Podívejme se nyní na příklady překážek a motivátorů, na které se snahy o změnu chování často zaměřují. Všimněte si, kolik z nich nejde řešit pouhým informováním o tom, co a proč by lidé měli dělat.



⁸ Holzwarth, A. (2019) *The Three Laws of Human Behavior* (dostupné [na tomto odkaze](#))

Překážky

Co lidem často brání ve změně?



Nedostatek informací: Lidé často alespoň tuší, co a proč by měli dělat, ale mnohem méně vědí, jak na to – například jak si zařídit popelnici na bioodpad.



Zvyky: Některé chování je hluboce zakořeněné v každodenních zvycích, které lidé vykonávají automaticky, aniž by o nich přemýšleli. Například nakupování ve velkých supermarketech namísto podpory menších.



Nedostatek dovedností: Některé změny chování vyžadují specifické dovednosti, které lidé nemusí mít. Třeba nevědí, jak připravit bezmasé jídlo, které dětem ve škole zachutná.



Názory: Lidé často disponují nemalým množstvím informací, ale mají na věc jiný názor – například vědí, že zdravá strava prospívá jejich zdraví, ale myslí si, že není chutná nebo je moc drahá.



Negativní emoce spojené s chováním: Některé změny chování mohou vyvolávat negativní emoce, jako je averze, odmítnutí, stud nebo úzkost, což může lidi odrazovat od zapojení. Například muži se mohou obávat posměchu, když chtějí jít na rodičovskou místo partnerky.



Nedostatek jasných přínosů: Pokud lidé necítí, že jim chování přinese něco, co opravdu chtějí, je menší šance, že se do něj zapojí. To bývá častou překážkou například u chování, které chrání životní prostředí.



Nedostatek sebedůvěry: Lidé někdy nevěří, že jsou schopni určitou změnu zvládnout, což je může odradit od pokusu o nové chování. Například klienti sociálních služeb mohou pochybovat, že dokážou sami vyřídit potřebné úřední záležitosti.



Nedostatek času a pohodlí: Lidé často preferují chování, které je pro ně pohodlné a časově nenáročné. Například vyhodí plastovou láhev do běžného odpadu, protože je to jednodušší, než ji nést do koše na plasty.



Finanční náklady: Pokud změna chování vyžaduje vyšší náklady, může to řadu lidí odradit. Například když je dražší koupit ekologicky šetrné výrobky.



Sociální a kulturní normy: Lidé jsou ovlivňováni tím, co (ne)dělají ostatní kolem nich. Například může být nelehké se veřejně zastat příslušníků menšin, pokud se k nim ostatní chovají lhostejně.



Zapomínání: I když lidé určité žádoucí chování plně podporují, občas na něj jednoduše zapomenou. Například si až u regálu s pečivem vzpomenou, že znovupoužitelné sáčky nechali doma.

Motivátory

Co lidi naopak motivuje?



Osobní přínosy: Lidé jsou motivováni, pokud vidí či zažívají přímé výhody pro sebe, jako je zlepšení zdraví, úspora peněz, dobrý pocit nebo zvýšení pohodlí.



Stanovení vlastních cílů: Lidé jsou motivováni, když si stanoví konkrétní cíle, kterých chtějí dosáhnout, a sledují svůj pokrok. Například rozhodnutí, že alespoň tři dny v týdnu nebudou jíst maso.



Osobní hodnoty a přesvědčení: Lidi také motivuje, když jednají v souladu se svými osobními hodnotami a přesvědčeními, protože to posiluje jejich identitu. Například člověk, kterému záleží na ochraně přírody, může jezdit raději hromadnou dopravou než autem, i když je to méně pohodlné.



Společenské uznání a podpora: Lidi může motivovat, pokud cítí, že dané chování jim přinese ocenění a podporu ze strany jejich okolí. Například když zorganizují sbírku pro potřebné.



Sebedůvěra: Lidé jsou více motivováni ke změně, pokud věří ve své schopnosti dané chování zvládnout. Například pomáhat jako dobrovolník nevidomým lidem.



Pozitivní příklady: Lidé jsou motivováni, když vidí, že jiné osoby (ideálně ty, které znají) dané chování praktikují a mají z něho přínosy. Například když klienti vidí, jak jejich známým pomohla poskytovaná sociální služba.



Dostupnost: Dobrá dostupnost potřebných prostředků, služeb či infrastruktury může zásadně podpořit žádoucí chování. Například když studenti mají snadný přístup k diskretní psychologické pomoci nabízené jejich školou.



Pocit sounáležitosti: Lidé jsou motivováni, když cítí, že jsou součástí něčeho většího a že jejich chování přispívá ke společnému cíli. Například při pomáhání lidem po záplavách.



Vnější pobídky: Finanční nebo materiální odměny mohou být silnou motivací ke změně chování. Například řada lidí si pořídí solární panely spíše kvůli finančním úsporám než kvůli snaze chránit klima.



Zpětná vazba: Lidé jsou více motivováni, pokud průběžně vidí výsledky svého chování. Například když vidí, že jejich úsilí o snížení spotřeby energie vede k nižším účtům za elektřinu.

Pokud chceme, aby raketa doletěla co nejdál, potřebuje dvě věci: dostatek paliva a co nejméně odporu. Podobně je to i se změnou chování. Aby se lidé do nového chování pustili a vydrželi u něj, potřebují jednak motivaci („palivo“), a zároveň jim v tom nesmí bránit silné překážky („tření“).

Chování se stane mnohem pravděpodobnějším, pokud dokážeme:

- Posílit motivaci
- Snížit nebo odstranit překážky
- A ideálně **udělat obojí zároveň**



Abychom tedy mohli opravdu pomoci lidem k tomu, aby nové chování přijali a dlouhodobě ho využívali, musíme nejprve pochopit, co jim v tom brání a co je naopak motivuje. Jak na to? To si ukážeme v další kapitole.

Zjistěte: Co brání „naší“ změně a co ji podporuje?

Na předchozích stránkách jste se seznámili s různými překážkami a motivátory, které ovlivňují, do jaké míry lidé využívají cílové chování. Klíčovou otázkou pro vás nyní je: Jaké z těchto faktorů ovlivňují vaši cílovou skupinu? Pojdme se nyní podívat, jak to zjistíte.

Co by vás mělo zajímat?

Pokud chceme lidem pomoci změnit jejich chování, musíme nejprve pochopit, co všechno ho ovlivňuje. Těchto vlivů je mnoho a často není snadné se v nich vyznat. Proto behaviorální vědkyně a vědci spojili různé poznatky do přehledného modelu COM-B.⁹ Ten ukazuje, že každé chování vyžaduje současné naplnění tří základních předpokladů:

- 1. Schopnosti (Capability):** Člověk má dostatečné znalosti a dovednosti, aby se mohl daným způsobem chovat. Například ví, jak správně roztrdit různé druhy odpadu a dokáže je doručit do správných kontejnerů.
- 2. Příležitosti (Opportunity):** Fyzické i sociální prostředí člověka umožňuje a podporuje využívání daného chování. Například kontejnery na různé druhy odpadu jsou nedaleko a další členové domácnosti se aktivně zapojují do třídění odpadu.
- 3. Motivace (Motivation):** Člověk má potřebnou vnitřní motivaci k tomu, aby dané chování vykonal. Například musí věřit, že roztrditý odpad je efektivně využit a jeho úsilí má tedy smysl.

Behaviorální model COM-B je užitečný nástroj, protože nám pomáhá zohlednit všechny klíčové faktory, které ovlivňují, proč lidé něco dělají nebo nedělají.

⁹ Michie, S., van Stralen, M. M., & West, R. (2011) *The behaviour change wheel: a new method for characterising and designing behaviour change interventions* (dostupné na <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21513547/>). Více informací o COM-B v české jazyce najdete v publikaci *Green Dock* (2020) *Změna klimatu je o změně chování: Jak pomoci lidem překonávat překážky na cestě za udržitelností* (dostupné na www.greendock.cz/publikace/)

V této fázi tedy doporučujeme zaměřit se na to, do jaké míry má vaše cílová skupina:

- Schopnosti – mají potřebné znalosti a dovednosti?
- Příležitosti – umožňuje jim prostředí a sociální okolí chovat se tímto způsobem?
- Motivaci – mají chuť a důvody dané chování využívat?

Níže najdete příklady otázek, které vám mohou pomoci tyto oblasti zmapovat. Můžete je využít při rozhovorech, dotaznících, nebo třeba v diskuzních skupinách. Pokud vás napadnou další otázky, klidně si je doplňte – vy znáte svoji cílovou skupinu nejlépe.

Doporučené otázky

- ☐ Do jaké míry již lidé toto chování využívají?
- ☐ Proč někteří lidé již toto chování využívají – co je nejvíce motivuje?
- ☐ Co si lidé z cílové skupiny myslí o využívání daného chování?
- ☐ Co se jim na daném chování nejvíce líbí? Co vnímají jako jeho výhody?
- ☐ Co je naopak nejvíce odrazuje? Jaké vnímají nevýhody či rizika?
- ☐ Do jaké míry si myslí, že toto chování řeší daný problém?
- ☐ Jak snadné nebo těžké by pro ně bylo chování využívat?
- ☐ Proč by to bylo snadné či těžké?
- ☐ Co by to nejvíce usnadnilo?
- ☐ Kdo by je nejvíce podporoval ve využívání daného chování?
- ☐ Kdo by s tím naopak moc nesouhlasil?
- ☐ Co by nejvíce pomohlo, aby více lidí využívalo dané chování?

Hodilo by se vám víc konkrétních příkladů otázek? Podívejte se na [web organizace Green Dock](#).

Jak zjistíte tyto informace?

Existují desítky výzkumných metod, které vám mohou přinést odpovědi na vaše otázky. Z naší zkušenosti je nejužitečnější, pokud:

- **Nejdříve projdete již existující zdroje:** Na řadu témat již existují desítky výzkumů, rozhovorů, zpráv a podobných zdrojů. Jejich využití bývá časově i finančně mnohem úspornější než realizace vlastního výzkumu. Například zkuste [Google Scholar](#) a zaměřte se na meta-analýzy, které mají větší váhu než jednotlivé studie.
- **Setkáte se s odborníky:** Pravděpodobně nejste jediní, kdo dané téma řeší. Zkuste najít kontakty na lidi z neziskových organizací, univerzit, úřadů a firem, které se tématem zabývají, a poproste je o online či osobní schůzku.
- **Zapojíte lidi z cílové skupiny:** Chcete měnit jejich chování, takže jejich názory, zkušenosti a doporučení by vás měly zajímat nejvíce. Můžete zorganizovat skupinovou diskusi. Zvažte také možnost je pozorovat při daném chování, pokud je to realistické. Máte-li dostatek finančních prostředků, můžete zadat dotazníkové šetření.
- **Zažijete dané chování:** Chcete, aby lidé něco dělali? A už jste to vy sami vyzkoušeli? Pokud ne a je to možné, zkuste to, ať víte, čím lidé prochází.

Na stránce organizace Green Dock jsme pro vás připravili praktické tipy, které vám pomůžou při využívání těch nejužitečnějších metod. Mezi ně patří například [rešerše stávajících informací](#), [rozhovory s odborníky](#), [skupinové diskuze](#), [mapování cesty klientů](#), [pozorování](#) a [dotazníkové šetření](#).

Příklady z praxe: Co bránilo změně a co k ní pomáhalo?¹⁰

PŘÍKLAD



UBYTOVÁNÍ PRO UPRCHLÍKY

Cílové chování: Majitelé vícegeneračních domů poskytují nevyužité prostory k pronájmu uprchlíkům z Ukrajiny

Realizátor: IOM, MAS Brdy-Vltava a Green Dock

Metody: rešerše odborné literatury a veřejných dat, rozhovory s experty a s vlastníky domů

Mezi hlavní překážky a motivátory patřily:

- Obavy ze ztráty soukromí
- Prostory nejsou vhodné k okamžitému pronájmu
- Omezené schopnosti připravit prostory k pronájmu
- Názory ostatních členů rodiny
- Nedostatek informací o právech a povinnostech spojených s pronájmem
- Ochota pomoci uprchlíkům

¹⁰ Viz www.greendock.cz/nase-projekty/elementor-5813/ a www.greendock.cz/nase-projekty/elementor-5821/



ŘEŠENÍ KLIMATICKÉ ZMĚNY

Cílové chování: Mladí lidé se aktivně zapojují do řešení klimatické změny

Realizátor: Člověk v tísní a Green Dock

Metody: Skupinové diskuze s mladými lidmi ve věku 15–25 let

Mezi hlavní překážky a motivátory patřily:

- Lidé nevědí, jak se zapojit – koho kontaktovat, co by mohli dělat, kde a jak
- Časová náročnost
- Těžko viditelné dopady
- Nedostatek podpory v sociálním okolí
- Zájem přispět k řešení klimatu
- Pozitivní příklady ve svém okolí
- Transparentní informace o možnostech zapojení na webu organizace či jinde

Jak vyhodnotíme získaná data?

V této fázi máte k dispozici mnoho informací, které je potřeba utřídit a smysluplně využít. Výsledky behaviorálních výzkumů nejčastěji poukazují na překážky a motivátory, které se týkají tří oblastí:

1. Názory / přesvědčení spojené s daným chováním

2. Schopnosti potřebné pro využívání daného chování

3. Dostupnost času, peněz, sociální podpory, pozitivních příkladů a dalších zdrojů potřebných pro dané chování

Schopnosti odpovídají znalostem a dovednostem potřebným pro dané chování. Dostupnost odráží vliv prostředí a zdrojů. Názory či přesvědčení představují tu část motivace, která se týká racionálních úvah a postojů lidí.¹¹

Každý z těchto typů překážek a motivátorů obvykle vyžaduje jinou formu podpory. Například názor, že třídění bioodpadu nemá smysl, bude vyžadovat jinou intervenci, než pokud lidé neví, co mohou házet do popelnic na bioodpad, nebo pokud jsou popelnice špatně dostupné. S využitím výsledků vašeho výzkumu vám proto pomůže, když je rozdělíte do těchto tří oblastí, podobně jako vidíte na příkladu níže. Následující kapitola vám pak ukáže, jak můžete na základě takto rozdělených výsledků navrhnout efektivní behaviorální aktivity.

¹¹ Automatickou motivaci, tedy nevědomou a emocionální část motivace, zde samostatně nevydělujeme. Tyto automatické procesy probíhají většinou bez našeho uvědomění, nelze se na ně tedy přímo dotazovat a vyžadují jiné výzkumné metody než ty, které se běžně používají v této fázi analýzy.



PŘÍKLAD

VYHODNOCENÉ PŘEKÁŽKY (-) A MOTIVÁTORY (+)

Cíl projektu: Zjistit překážky a motivátory spojené se zakládáním tzv. energetických komunit – tedy společenství občanů, která lokálně generují, spotřebovávají a přeprodávají energii skrze elektrickou síť.¹²

Realizátor: Green Dock ve spolupráci s Národní sítí Místních akčních skupin

Podporované chování: Místní akční skupiny zakládají energetická společenství

NÁZORY	(+) Pozitivní vnímání možných finančních a environmentálních přínosů (-) Názor, že zakládání energetických společenství je moc náročné
SCHOPNOSTI	(-) Nedostatek odborných znalostí pro vytvoření návrhu a studie proveditelnosti (-) Neznalost legislativy a administrativních kroků nutných pro založení energetické komunity
DOSTUPNOST	(-) Náročné hledání relevantních specialistů a dodavatelů (-) Obtížné hledání vhodného místa pro umístění solárního systému pro produkci elektřiny (+) Dostupnost pozitivních příkladů již existujících energetických společenství

¹² Green Dock (2024) Rozvoj komunitní energetiky v ČR: zkušenosti a výzvy pro MAS ČR, dostupné [na tomto odkaze](#).

Jak na to?

Vaším cílem je porozumět hlavním překážkám a motivátorům, které ovlivňují cílové chování. Pojdme se podívat, jak na to:

- Zorganizujte workshop s lidmi, kteří mají na tomto úkolu pracovat. Požádejte je, aby si před workshopem přečetli tuto kapitolu.
- Během workshopu:
 - Určete, jaké informace potřebujete získat (využijte příklady otázek z úkolu č. 6);
 - Vyasněte, jak je získáte (zvažte také, do jaké míry potřebujete externí podporu);
 - Domluvte se, jak budete se získanými informacemi pracovat (kam se zapíšíou, v jakém formátu apod. – hodně vám to usnadní jejich pozdější zpracování);
 - Připravte realistický plán toho, kdo má co a do kdy udělat;
 - Rozhodněte, kdo bude celý proces koordinovat.
- Po workshopu pošlete všem zodpovědným lidem, na čem jste se domluvili.
- Poté budete potřebovat několik týdnů až pár měsíců, abyste potřebné informace získali.
- Až informace získáte, rozdělte je do doporučených kategorií – názory, schopnosti a dostupnost.

Výsledkem tohoto procesu by měl být jasný přehled hlavních důvodů, proč lidé (ne)dělají to, co jim doporučujete. Pravděpodobně také budete mít spoustu nápadů, jak hlavní překážky snížit a jak posílit to, co lidi motivuje – o tom už ale více v další kapitole!

Třetí krok

NAVRHNĚTE: JAK USNADNÍTE A MOTIVUJETE ZMĚNU

S čím mi tato kapitola pomůže?

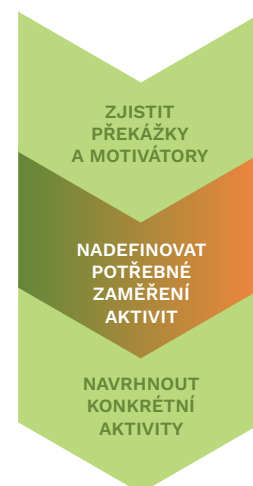
S pomocí této kapitoly dokážete navrhnout efektivní aktivity, které podporují větší využívání cílového chování. Naučíte se, jak tyto aktivity postavit na zjištěních z vašeho výzkumu a jak je prioritizovat. Pokud nemáte vlastní výzkumná data, naučíte se, jak aktivity vytvářet v souladu s obecnými behaviorálními principy. Dozvíte se také, jakých častých chyb byste se měli vyvarovat.

Vyjasněte: Na co by se vaše aktivity měly zaměřit?

Důležitým krokem při navrhování behaviorálních aktivit je ujistit se, že skutečně řeší hlavní překážky a motivátory, které jste zjistili během výzkumu. Právě v této fázi mnoho organizací dělá zásadní chybu: vymyslí aktivity, které sice vypadají zajímavě, ale neřeší skutečné příčiny, proč se lidé (ne)chovají způsobem, který chceme podpořit. Výsledkem jsou kampaně a projekty, které s lidmi nerezonují a nevedou ke změně. Představte si to jako situaci, kdy byste na základě lékařského vyšetření dostali jasnou diagnózu, ale lékař by se rozhodl léčit něco úplně jiného. Takový nesoulad byste nepřijali – a stejně byste ho neměli akceptovat ani ve své behaviorální práci.

Jak tedy zajistit, že vaše aktivity skutečně cílí na zjištěné překážky a motivátory? Pomůže vám jednoduchý mezikrok: **stanovte si zaměření aktivit – tedy co přesně musí vaše aktivity změnit**, aby snížily hlavní překážky a posílily motivátory. Tento mezikrok jasně propojí vaše aktivity s klíčovými překážkami a motivátory, které jste identifikovali. Pojdme se podívat, jak na to.

Na konci druhého kroku (viz [strana 22](#)) jste rozdělili výsledky vašeho výzkumu do tří kategorií – překážky a motivátory týkající se **1) názorů či přesvědčení** členů vaší cílové skupiny, **2) jejich schopností** a **3) dostupnosti** toho, co potřebují pro dané chování. Využijte toto rozdělení a pro každou překážku a motivátor určete, na co se vaše aktivity musí zaměřit, aby snížily danou překážku nebo posílily motivátor.¹³ K tomu vám poslouží následující pomůcka:



Sloveso ukazující směr změny:		Co se musí změnit:
Zvýšit / Snížit / Posílit / Omezit ...	+	názor / přesvědčení, že ... schopnost (dělat co) ... dostupnost (čeho) / přístup k (čemu) ...

¹³ Tato metodika je převzatá z TOPS (2017) *Designing for Behavior Change: A Practical Field Guide*

Takto definované **zaměření aktivit** můžete zapsat do jednoduché tabulky, kde v prvním sloupci uvedete, na co se aktivity musí zaměřit, a ve druhém sepišete návrhy aktivit (vzor tabulky si [můžete stáhnout zde](#)).

Podívejme se na příklad zaměření aktivit podle překážek a motivátorů spojených s tříděním bioodpadu:

Na co se naše aktivity musí zaměřit?	Jaké aktivity toho nejlépe dosáhnou?
1. Posílit přesvědčení, že třídit bioodpad je něco, co bychom měli dělat	(Připravíme v dalším kroku.)
2. Posílit přesvědčení, že třídit bioodpad není složité	
3. Zvýšit schopnost správně rozlišit, co patří do bioodpadu	
4. Omezit přesvědčení, že třídění bioodpadu povede k zápachu v domácnosti	
5. Zvýšit dostupnost popelnic na bioodpad	

Jak vidíte, definování zaměření aktivit je poměrně jednoduché. Stačí vždy jen spojit sloveso udávající směr změny s tím, co se musí změnit. Více příkladů najdete na [webu organizace Green Dock](#).

Snažte se při určování zaměření aktivit nepřemýšlet o konkrétních aktivitách. Zbytečně vám to zužuje úvahy o tom, jak můžete danou překážku či motivátor řešit. Zaměřte se jen na definování toho, čeho musí aktivity dosáhnout. Jakými aktivitami toho dosáhnete, řešte až později.

Pokud vám z tohoto cvičení vyjde více zaměření, než jste schopni realisticky řešit (s ohledem na dostupný čas a váš rozpočet, expertízu a mandát), **prioritizujte ta zaměření, která vám přijdou nejvíce důležitá a zároveň realistická.** Můžete při tom využít podobný graf, jako jste použili při výběru cílového chování ([strana 11](#)).

Rozhodněte: Jaké aktivity nejlépe sníží hlavní překážky a posílí motivátory?

V této fázi již víte, na co se přesně vaše aktivity musí zaměřit, aby snížily překážky a posílily motivátory k cílovému chování. Můžete se tedy směle pustit do navrhování konkrétních aktivit. Nabízíme vám zde pár tipů, jak na to:

- Použijte tabulku se seznamem zaměření vašich aktivit (viz předchozí úkol).
Pro každé zaměření s vašimi kolegyněmi a kolegy zvažte:
 - Jakým způsobem toho můžete co nejefektivněji dosáhnout?
 - Do jaké míry je tento způsob či aktivita realistická s ohledem na dostupný čas, rozpočet, expertízu a váš mandát?
- Během tohoto cvičení se neustále ptejte (a upřímně odpovídejte), zda navržená aktivita opravdu efektivně přispěje ke snížení dané překážky či posílení motivátoru. Nenavrhujete danou aktivitu spíše proto, že někomu z týmu přijde „zajímavá“? Nebo proto, že jste ji dělali už dříve?
- Mějte na mysli, že jedna aktivita může řešit několik překážek či motivátorů. Není tedy nutné mít separátní aktivitu pro každou překážku či motivátor. Naopak řešení některých překážek může vyžadovat několik různých aktivit.

- Zapisujte navržené aktivity do stejné tabulky, kde máte zapsané, na co se aktivity musí zaměřit. Za každou aktivitu můžete přidat číslo zaměření, k němuž se aktivita vztahuje (viz příklad níže). Získáte tak jasný přehled o tom, o tom, jaké aktivity chcete realizovat a jaké překážky či motivátory každá aktivita řeší.

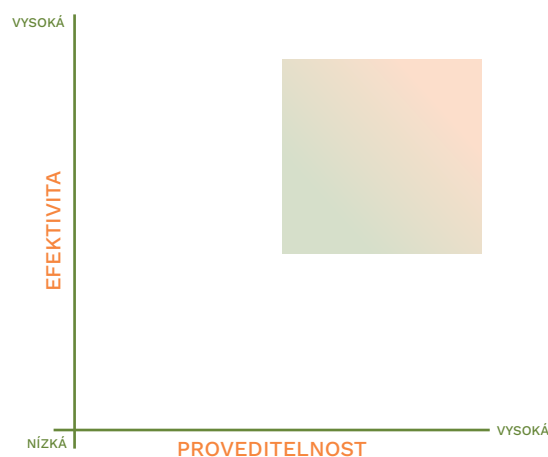
Na co se naše aktivity musí zaměřit?	Jaké aktivity toho nejlépe dosáhnou?
1. Posílit přesvědčení, že třídit bioodpad je něco, co bychom měli dělat 2. Posílit přesvědčení, že třídit bioodpad není složité 3. Zvýšit schopnost správně rozlišit, co patří do bioodpadu 4. Omezit přesvědčení, že třídění bioodpadu povede k zápachu v domácnosti 5. Zvýšit dostupnost popelnic na bioodpad	Atraktivní kampaň ukazující: • Jak bioodpad pomáhá (1) • Pozitivní příklady lidí, kteří třídí bioodpad a vnímají to jako něco snadného (1, 2) • Co (ne)patří do popelnic na bioodpad (3) • Jak lidé předcházejí zápachu doma (4) • Online mapu popelnic na bioodpad a možnosti jejich objednání, pokud chybí (5) Spolupráce s místními úřady na zvýšení nabídky popelnic na bioodpad (5)

- **Snažte se vybrat jen omezené množství aktivit**, aby pro vás to, co navrhnete, bylo proveditelné. Pokud váš tým pro nějaké zaměření navrhne velké množství aktivit, prioritizujte je za pomoci grafu, který již znáte z kapitoly Vyjasněte ([strana 11](#)). Umístěte aktivity do různých částí grafu podle toho, jak jsou tyto aktivity:

- **Efektivní:** Jak moc daná aktivita dokáže přispět k danému zaměření?
- **Proveditelné:** Do jaké míry je daná aktivita proveditelná s ohledem na dostupný čas, rozpočet, expertízu a váš mandát?

Díky tomuto kroku budete schopni vybrat ty nejvíce efektivní a proveditelné aktivity (tedy ty, které jste jste umístili do či blízko pravé horní části grafu).

Prioritizace aktivit



Inspirujte se osvědčenými behaviorálními technikami

Při navrhování aktivit na podporu změny chování je užitečné znát alespoň některé behaviorální techniky. Jedná se o konkrétní, vědecky podložené postupy, které lze využít k překonávání různých typů překážek a posilování motivátorů. Těchto technik existuje mnoho a jejich popis by výrazně přesahoval rozsah této kapitoly. Doporučujeme proto využít stránku [Taxonomy of Behaviour Change Techniques](#), která nabízí užitečný přehled desítek technik změny chování s popisy a příklady. K dispozici je ve formě PDF dokumentu i jako mobilní aplikace.

JAK NAVRHNOUT BEHAVIORÁLNÍ AKTIVITY, KDYŽ JSME NEDĚLALI VÝZKUM?

Hlavním principem behaviorálního přístupu je pochopit, proč lidé (ne)jednají určitým způsobem, a na základě tohoto porozumění navrhnout co nejvíce efektivní a proveditelnou intervenci. Výzkum hlavních překážek a motivátorů ke změně chování je tedy klíčovou součástí navrhování behaviorálních aktivit. Co když ale takový průzkum nemůžete provést? Například vám chybí peníze nebo nemáte dostatek času? Na co se pak vaše aktivity mají zaměřit?

Když se řekne slovo „výzkum“, lidé si často představí něco finančně, časově i metodicky náročného. Tak to však nemusí být. [Rešerše dostupných online zdrojů](#) a [online rozhovory s několika odborníky](#) kromě vašeho času nevyžadují žádné finanční zdroje a jsou proveditelné během 3–4 pracovních dnů. Každá organizace, která má ambici ovlivňovat chování lidí, by měla být schopna takové investice.

Pokud to však pro vás není možné, **doporučujeme využít principů „EAST“** od britského Behavioural Insights Team.¹⁴ Tyto principy říkají: chcete-li podpořit určité chování, vaše aktivity ho musí učinit:

Snazší (Easy)	Zamyslete se (a ideálně i zjistěte), jak můžete lidem dané chování usnadnit. Cílem je, aby bylo spojené s menšími obtížemi, protože členové vaší cílové skupiny jasně rozumí tomu, co a jak mají dělat; nevnímají to jako příliš obtížné; mají to, co k chování potřebují (čas, prostředky, ale i například sebevědomí); a možná mají i něčí podporu.
Atraktivnější (Attractive)	Zvažte, jak můžete udělat dané chování atraktivnější – tedy aby se lidem líbilo, co se stane, pokud se tak budou chovat. Například se budou dobře bavit, zažijí dobrý pocit, něco získají nebo budou oceněni ostatními.
Společenské (Social)	Lidé jsou více motivováni, pokud vidí, že ostatní dané chování sami využívají (a mají z něj přínosy), schvalují nebo dokonce oceňují. Působí to na ně jako signál, že by dané chování měli také přijmout.
Vhodně načasované (Timely)	Vaše aktivity by měly být načasovány tak, aby byly co nejúčinnější, tj. aby odpovídaly momentům, kdy jsou členové cílové skupiny nejvíce otevřeni změně. To může být například v průběhu určitého životního období, při konkrétní události nebo v momentě, kdy je dané chování nejvíce relevantní.

EAST přístup vás navádí, abyste se aktivitami soustředili na jedny z nejčastějších behaviorálních překážek a motivátorů. Pokud jste nemohli zjistit, proč někteří lidé (ne)praktikují vámi doporučené chování, zaměření na tyto čtyři principy může tedy být tím nejlepším řešením.

Jak podpořit osvojení chování pomocí principů EAST?

Snazší: • Zjistěte a řešte, co je na daném chování těžké • Pomozte lidem získat potřebné znalosti či dovednosti • Nabídněte podporu • Používejte stručná a jasná sdělení	Atraktivnější: • Zajímejte se a řešte, co se lidem na chování (ne)líbí • Ukazujte, co chování přináší ostatním • Zapojte emoce • Používejte vizuálně atraktivní komunikaci
Společenské: • Ukazujte příklady lidí, kteří už se tak chovají • Vytvářejte příležitosti, kde lidé mohou o chování diskutovat nebo se k němu připojit společně s ostatními	Vhodně načasované: • Nabízejte pomoc nebo informace ve chvíli, kdy lidé čelí konkrétním výzvám nebo příležitostem pro změnu (např. Nabídnout program zateplování oken s příchodem zimy)

Konkrétní příklady využívání přístupu EAST najdete ve [videu a publikaci](#) Behavioural Insights Team.

¹⁴ EAST přístup byl vytvořen organizací Behavioural Insights Team, viz BIT (2024) EAST Framework: four simple ways to apply behavioural insights. Uvedený popis EAST přístupu je založený na Schmied, P. (2023) Training Guide on Using the EAST Approach.

Naplánujte realizaci aktivit

Poté, co pro každé zaměření vyberete ty nejvíce efektivní a proveditelné aktivity, snažte se každou aktivitu promyslet do většího detailu. **Promyslete praktické aspekty realizace každé aktivity**, například:

- Co a jak se v rámci aktivity bude dít?
- Kdo je cílová skupina?
- Jaké jsou další zúčastněné strany a jak do aktivity budou zapojené?
- Kdo bude aktivitu organizovat?
- Co k tomu budete potřebovat?
- Popřípadě také promyslete další detaily, jako jsou čas realizace, frekvence (pokud se aktivita opakuje), místo konání, komunikační kanály, které použijete, apod.

Při navrhování vašich behaviorálních aktivit mějte na paměti, že po celém světě již byly realizovány **tisíce podobných projektů**. Mnohé z nich se zabývaly, nebo stále zabývají, výzvami podobnými těm vašim. O řadě těchto projektů lze najít informace online. Můžete také kontaktovat lidi, kteří na obdobných projektech pracují, a konzultovat s nimi své nápady. Pro co nejefektivnější realizaci vašich aktivit využijte i nástroje umělé inteligence, které vám mohou nabídnout užitečné tipy. Inspiraci můžete čerpat také z několika zde doporučených webových stránek.

Kde najít příklady behaviorálních projektů?

- [The NSMC](#)
- [Green Nudges](#)
- [Tools of Change](#)
- [Behavioural Insights Team](#)

I pokud se zaměříte pouze na kontext Česka, s velkou pravděpodobností nebudete jediní, kdo se snaží dané chování ovlivňovat. Jiné neziskové organizace a často také firmy či státní instituce mohou mít nejen ty samé cíle, ale také podobné iniciativy. Proberte s nimi, **co se jim osvědčilo, a prozkoumejte možnosti spolupráce** – vaše intervence se díky ní může stát mnohem účinnější.

Jakých chyb byste se měli vyvarovat?

Tisíce organizací, institucí a firem každý rok investují do intervencí zaměřených na změnu lidského chování. Přestože některé z nich dosáhnou úspěchu, mnohé selžou kvůli chybně navrženým aktivitám. Pojdme se poučit z jejich zkušeností a prozkoumat nejčastější chyby, kterým byste se měli vyhnout při návrhu vašich intervencí:

- **Nedostatečné využití dat:** Lidé navrhující behaviorální aktivity se někdy více spoléhají na své přesvědčení než na výsledky behaviorálního výzkumu. Často navrhují aktivity, které se jim osobně líbí, a málo zvažují, jak moc řeší hlavní překážky ke změně. Intervence se poté nedostatečně zaměřují na hlavní důvody, proč lidé (ne)dělají to, co bychom chtěli, a mají proto nízkou efektivitu.
- **Chybné předpoklady:** Mnohé organizace předpokládají, že větší povědomí o tom, co a proč by lidé měli dělat, automaticky povede ke změně chování. Investují proto nemalé prostředky do vytváření informačních kampaní. Zvýšení znalostí však nezaručuje změnu chování. Informování a vzdělávání je efektivní jen tehdy, pokud je nedostatek informací jednou z hlavních překážek ke změně. V opačném případě lidem říkáme něco, co již ví, anebo něco, co jim ke změně chování samo o sobě nepomůže.
- **Nadměrné zaměření na motivování lidí:** Motivace pro dané chování je nesmírně důležitá. Pokud jsou však lidé motivovaní, ale čelí překážkám, které jim dané chování neumožňují, může to vést spíše k frustraci. Jakékoli snahy o zvýšení motivace by proto měly jít ruku v ruce s aktivitami, které dané chování usnadňují.
- **Nerealistická očekávání:** Řadě behaviorálních intervencí chybí realistické zaměření. Snaží se o mnohem více změn, než jim umožňují jejich lidské zdroje, rozpočet a čas. Často také usilují o to, aby jejich cílová skupina přijala (či změnila) hned několik různých chování. Takové snahy sice mohou vypadat atraktivně, ale jejich šance na úspěch jsou poměrně malé.
- **Nízká intenzita:** Některé behaviorální intervence rozdělují své omezené zdroje mezi příliš mnoho cílů, aktivit a chování. Ve výsledku je intenzita, se kterou jsou cílové skupiny vystaveny snahám o změnu jejich chování, často nedostatečná. Pro dosažení skutečné změny chování obvykle nestačí, aby lidé pouze zahlédli naši kampaň na sociálních médiích nebo se zúčastnili workshopu. Je proto účinnější soustředit se na méně témat nebo cílit na užší skupinu lidí, ale s vyšší intenzitou a kvalitou zapojení.
- **Nedostatečný dosah:** Některé behaviorální intervence dokáží oslovit jen velmi malou část své cílové skupiny, což výrazně omezuje jejich celkový dopad. Vždy přemýšlejte, jak efektivně oslovit co největší počet členů vaší cílové skupiny. Pokud máte omezené prostředky, zvažte možnosti zúžení vaší cílové skupiny, popřípadě snižte ambice vašeho projektu.
- **Malá důvěryhodnost:** Komunikační kampaně někdy k propagaci chování používají aktéry, kteří mají omezenou důvěryhodnost. Ta může být způsobena rozdílem mezi tím, co aktér (například influencer nebo firma) prohlašuje, a tím, co skutečně dělá. Další příčinou mohou být omezené znalosti aktéra o daném tématu. Nízká důvěryhodnost toho, kdo s cílovou skupinou komunikuje, pak snižuje celkovou účinnost kampaně.

Jak na to?

V této fázi je vaším hlavním úkolem navrhnout co nejefektivnější a zároveň proveditelné aktivity. Navrhujeme zde pár praktických kroků, jak na to:

- V menší skupině lidí (2–3 lidé) si ujasněte, čeho přesně vaše aktivity musí dosáhnout, aby snížily hlavní překážky a posílily motivátory (viz úkol č. 8). Držte se co nejvíce poskytnutého návodu. Určete potřebné zaměření vašich aktivit pro každou hlavní překážku a motivátor.
- Až si vyjasníte, čeho přesně musí vaše aktivity dosáhnout, naplánujte půldenní až denní workshop, na který pozvěte všechny, kdo se mají podílet na návrhu vašich behaviorálních aktivit. Zvažte také možnosti zapojení externích odborníků, kteří mají zkušenosti s řešením podobných témat.
- Připravte pro workshop online whiteboard nebo flipchart s tabulkou podobnou té v úkolu č. 9 se sloupci „Čeho musí naše aktivity dosáhnout?“ a „Jaké aktivity toho nejlépe dosáhnou?“. Do levého sloupce napište všechna zaměření, pro která chcete navrhnout aktivity.
- Pomozte vašemu týmu vyvarovat se častých chyb: Připravte seznam častých chyb z kapitoly „Jakých chyb byste se měli vyvarovat?“ a úvodem workshopu je vysvětlete. Mějte seznam během workshopu viditelně vystavený a pravidelně se k němu vracíte.
- Během navrhování jednotlivých aktivit co nejvíce využijte tipy poskytnuté v této kapitole (viz úkol č. 9). Pro každou navrženou aktivitu kriticky zvažujte: Opravdu efektivně řeší danou překážku nebo motivátor? Je realistická?
- Navrhněte nejdříve aktivity bez toho, abyste zacházeli do velkých podrobností. Pokud je jich více než můžete realizovat, prioritizujte. Teprve poté se o každé aktivitě pobavte ve větších detailech za pomoci otázek z úkolu č. 10.
- Pro každou aktivitu zapisujte všechny hlavní body, na kterých jste se dohodli.

Na konci tohoto workshopu byste měli vědět, jakými aktivitami chcete snížit hlavní překážky a posílit to, co lidi motivuje. V dalším kroku budete moci otestovat, která z navržených řešení fungují nejlépe.

Čtvrtý krok

OTESTUJTE: JAKÁ ŘEŠENÍ FUNGUJÍ NEJLÉPE

S čím mi tato kapitola pomůže?

V této kapitole se dozvíte, jak můžete otestovat, jaká z vámi navržených řešení fungují nejlépe. Díky tomu odhalíte případné slabiny ještě před tím, než aktivity rozjedete naplno. Naučíte se, jaké testovací metody lze použít a jak můžete využít výsledky testování pro zvýšení dopadů vaší intervence.

Co je testování?

Testování znamená systematicky ověřovat, do jaké míry vaše behaviorální intervence a její jednotlivé aktivity fungují podle očekávání a skutečně vedou k zamýšleným výsledkům. Kvalitní testování vám umožní pochopit, co funguje, proč to funguje (nebo nefunguje) a jak lze intervence dále zlepšovat. Testování by mělo být plánováno již od začátku návrhu intervence. Zároveň by mělo odpovídat vašim cílům, možnostem i typu aktivit, které realizujete.

Proč a kdy byste měli testovat?

Testování toho, do jaké míry jsou navržené aktivity efektivní, může na první pohled působit jako zbytečný krok navíc. Mnoho organizací má tendenci přejít rovnou k realizaci aktivit, aby ušetřily čas nebo finance. Tento přístup však často vede k neefektivním výsledkům. Pojďme se podívat na hlavní důvody, proč se vyplatí testovat vaše aktivity:

- **Úspora zdrojů:** Bez testování riskujete, že vynaložíte peníze, čas a energii do aktivit, které nefungují nebo mají minimální efekt.
- **Větší dopad:** Testování vám pomůže vyzkoušet několik řešení a poté použít to nejúčinnější.
- **Přizpůsobení realitě:** Teoretické předpoklady se často liší od praktických podmínek v terénu. Testování vám umožní zjistit, zda vaše cílová skupina reaguje na navržené aktivity podle očekávání.
- **Zvýšení důvěryhodnosti:** Data získaná z testování mohou dát vašemu týmu ještě větší motivaci, posílit vaši reputaci jako organizace pracující na základě dat a zvýšit šanci získat financování.

Jaká je cena netestování?

Jedním z běžných způsobů, jak motivovat lidi ke snížení spotřeby elektřiny, je ukázat jim, kolik elektřiny využívají ve srovnání s ostatními v okolí. Tento přístup vyzkoušeli vědci v 290 domácnostech. Zjistili, že lidé s vyšší spotřebou začali po obdržení srovnání skutečně šetřit. Neplánovaně však došlo i k opačnému efektu – domácnosti s původně nižší spotřebou elektřiny začaly spotřebu zvyšovat. Tento problém zmizel až tehdy, když domácnosti s nízkou spotřebou dostaly navíc pochvalu ve formě smajlíka.

Tento příklad ukazuje, jak důležité je nové nápady nejdříve otestovat – bez testování může mít i dobře míněná iniciativa žádný, nebo případně i negativní efekt.¹⁵

¹⁵ Schultz, P.W., et al. (2007) The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms, dostupné na <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17576283/>

Rozhodněte: Co budete testovat?

V této fázi je třeba udělat dvě hlavní rozhodnutí:

Určit cíle testování

Podoba testování závisí především na jeho cílech. V praxi se můžete zaměřit na testování:

1. Změny chování

Do jaké míry vaše intervence vede k cílené změně chování?

Například: Kolik lidí, kteří prošli poradenským programem, si skutečně našlo práci?

2. Změny faktorů ovlivňujících chování

Do jaké míry vaše intervence snižuje překážky a posiluje motivátory ke změně chování?

Například: Rozumí lidé po vaší kampani lépe, co patří do bioodpadu? Mají větší chuť ho třídit?

3. Funkčnost samotných aktivit

Jaké jsou silné a slabé stránky realizace vašich aktivit?

Například: Když spustíte novou službu pro ohrožené rodiny – je pro klienty srozumitelná? Přijde jim užitečná? Chtějí ji vůbec využívat?

To, co je žádoucí a zároveň realistické měřit, závisí hlavně na typu vaší intervence a vašich kapacitách. U jednodušších intervencí, jako je třeba e-mailová kampaň, se můžete rovnou zaměřit na testování cílového chování. Klikli lidé na odkaz? Zapojili se do výzvy? U složitějších nebo dlouhodobějších intervencí se většinou vyplatí začít jinde – zjistit, jestli samotné aktivity fungují tak, jak mají, a jestli opravdu pomáhají lidem překonat překážky nebo je více motivují ke změně. Právě v této fázi často odhalíte klíčové slabiny, které je potřeba vyřešit, aby mohla vaše intervence skutečně měnit chování.

Vyjasnit rozsah testování

Určete, zda chcete testovat celou vaši intervenci, nebo jen některé z jejích aktivit. Toto rozhodnutí závisí zejména na očekávané náročnosti a vašich zdrojích. Pokud realizujete relativně jednoduchou intervenci – například jaké typy e-mailů vedou k větší odezvě, testování by mělo být poměrně jednoduché. U náročnějších a dlouhodobějších intervencí je možné, že se zaměříte pouze na testování několika klíčových aktivit. Vždy se snažte vybrat jen to, co je pro vás reálné. Pamatujte ale, že i malé testy a zpětná vazba od několika lidí jsou lepší než žádné testování.

Zajistěte potřebné kapacity pro testování

Některé druhy testování mohou být metodologicky, časově i finančně náročné. Tato kapitola vám poskytne základní orientaci v testovacích postupech, ale nemůže pokrýt veškeré odborné know-how. Proto doporučujeme zvážit spolupráci s externím specialistou, který vás provede celým procesem testování a pomůže zvýšit kvalitu i spolehlivost výsledků. Na testování myslíte již při plánování projektu a nezapomeňte zahrnout očekávané náklady do projektového rozpočtu.

Vyjasněte: Jak budete testovat?

V předchozím úkolu jste si mohli určit, na jaké cíle testování se zaměříte – tedy zda budete sledovat změnu chování, změnu faktorů ovlivňujících chování, nebo funkčnost samotných aktivit. Nyní je čas promyslet, jak konkrétně budete tyto cíle testovat. V následujícím textu proto najdete ke každému z těchto cílů:

- Vysvětlení jeho účelu
- Kdy je vhodné daný cíl testovat
- Příklady indikátorů
- Doporučené metody měření
- Konkrétní příklad z praxe

Tento přehled vám pomůže zvolit nejvhodnější způsoby testování pro vaše cíle a možnosti.

1. Testování dopadu na změnu chování

Účel: Cílem je zjistit, zda vaše intervence skutečně vede ke změně chování – například větší účasti na dobrovolnictví. Tento typ testování je nejpřesvědčivější, protože poskytuje konkrétní důkazy o efektivitě intervence. Zároveň ale bývá metodologicky i finančně nejnáročnější.

Kdy využít: Pokud je pro vás realistické změřit efekty vaší intervence na změnu cílového chování. To v praxi znamená zejména, když:

- Je realistické očekávat, že vaše intervence již mohla dané chování ovlivnit
- Je možné získat potřebná data
- Máte k dispozici potřebný čas, peníze a expertízu

Příklady indikátorů: Procento nebo počet členů cílové skupiny, kteří využívají cílové chování – například se zaregistrovali do nového sociálního programu.

Doporučené metody:

- *Analýza existujících dat:* Může zahrnovat data od místních úřadů či poskytovatelů služeb. Vždy ověřte relevanci a kvalitu dat.
- *A/B testování:* Zahrnuje porovnání dvou (nebo více) variant řešení – např. různé formulace e-mailu, webové výzvy nebo letáku – přičemž sledujete, která funguje lépe. Používá se primárně v online prostředí pro měření reakcí lidí na komunikovaný obsah. Pokud je to možné, je vhodné účastníky testu rozdělit náhodně, aby byly výsledky co nejvíce objektivní a spolehlivé.
- *Pilotní studie se srovnávací skupinou:* Testujete intervenci na jedné skupině lidí a porovnáváte ji s jinou, podobnou skupinou, která intervenci nedostane. Skupiny bývají vybrány podle praktičnosti (např. dostupnost, lokalita), nikoli náhodně. Výsledky proto nejsou tak přesné jako u RCT (viz dále), ale metoda je jednodušší a vhodná pro prvotní ověření efektu intervence.
- *Randomizované kontrolované studie (RCT):* Účastníky rozdělíte do experimentální a kontrolní skupiny náhodně, což minimalizuje vliv vnějších faktorů a zajišťuje, že rozdíly ve výsledcích lze skutečně přičíst vaší intervenci. Tento typ testování je metodologicky a časově náročnější, ale poskytuje nejspolehlivější důkazy o účinnosti intervence. RCT je proto vhodné využít, pokud potřebujete robustní důkazy pro širší implementaci. Detailnější popis najdete ve [4. kapitole TESTS příručky](#) od Behavioural Insights Team.

Příklad využití: Organizace testovala různé verze výzev žádající lidi o finanční dar. Připravila dvě verze textu e-mailů se žádostí – v první (A) zdůraznila konkrétní dopad daru a ve druhé (B) použila obecnější apel. Následně rozdělila příjemce e-mailů náhodně mezi obě verze a po určité době porovnála, která varianta přinesla více darů.

2. Testování vlivu na faktory ovlivňující chování

Účel: Vzpomeňte si na předchozí kapitolu, kde jsme vysvětlovali, že každá behaviorální aktivita má mít jasné zaměření – tedy přispívat ke snížení konkrétní překážky anebo posílení motivace k cílovému chování. Druhý typ testování se proto zaměřuje na to, do jaké míry se toto skutečně daří. Nesledujeme zde tedy samotné chování. Sledujeme například, zda daná aktivita zvyšuje potřebné schopnosti, mění postoje nebo posiluje motivaci cílové skupiny. Tento typ testování vám ukazuje efektivitu vašich aktivit na úrovni faktorů, které ovlivňují přijetí daného chování. To je zcela zásadní – pokud vaše aktivity nebudou úspěšně snižovat hlavní překážky a zvyšovat motivaci k danému chování, je velmi nepravděpodobné, že by vedly k reálné změně chování.

Kdy využít: Využijte zejména v případě, že budete nějaké aktivity realizovat opakovaně nebo ve větším měřítku a potřebujete nejprve zjistit, jak dobře fungují.

Příklady indikátorů:

- Míra, do jaké členové cílové skupiny mají potřebné znalosti / schopnosti / přístup ke zdrojům / atd.
- Míra, do jaké členové cílové skupiny souhlasí s daným tvrzením (testování změny názorů / postojů)

Doporučené metody:

- *Dotazníkové šetření před a po intervenci:* Umožní vám měřit změny v postojích, znalostech nebo motivacích. Podrobnější návod na využívání dotazníkových šetření [najdete zde](#).
- *Testování schopností před a po intervenci:* Pomůže vám zjistit, do jaké míry lidé získali konkrétní schopnosti potřebné pro dané chování.
- *Hlubkové rozhovory:* Jsou užitečné pro pochopení důvodů změny (či absence změny) postojů.

Příklad využití: Organizace připravila stručný dotazník zaměřený pouze na klíčové znalosti, které měla behaviorální aktivita ovlivnit. Nejprve dotazník odeslala členům cílové skupiny před zahájením aktivity a stejný dotazník pak rozeslala i po jejím skončení. Díky tomu mohla změřit změnu v úrovni znalostí a vyhodnotit efektivitu své intervence.

3. Testování funkčnosti aktivit

Účel: Tento typ testování vám umožní ověřit funkčnost vašich behaviorálních aktivit a včas odhalit případné slabiny, které by mohly snižovat jejich efektivitu. Díky tomu můžete upravit způsob realizace aktivit ještě předtím, než je spustíte ve větším rozsahu a investujete do nich více času a prostředků.

Kdy využít: Doporučujeme využít pro všechny klíčové aktivity, které plánujete realizovat opakovaně nebo ve větším měřítku. Zejména pak pro zcela nové aktivity, s jejichž realizací nemáte moc zkušeností.

Příklady indikátorů:

- Zpětná vazba od účastníků a realizátorů aktivit (hodnocení užitečnosti, způsobu provedení, silných a slabých stránek, aj.)
- % účastníků, kteří dokončili aktivitu (např. sérii školení)

Doporučené metody:

- *Skupinové diskuze a individuální rozhovory:* Užitečné pro získání zpětné vazby od účastníků.
- *Pozorování:* Umožňuje vám sledovat, jak lidé reagují na aktivitu. Návod na tuto metodu najdete [zde](#).
- *Prototypování:* Zahrnuje využití zjednodušené verze vašeho řešení. Prototyp může být například jednoduchý náčrt hlavních funkcí plánované aplikace, základaní verze nové služby, nebo třeba leták shrnující hlavní body sdělení místo celé brožury. Cílem je rychle ověřit, co funguje, a podle toho návrh upravit ještě před tím, než investujete větší zdroje.

Příklad využití: Organizace pracující s lidmi bez domova uspořádala skupinovou diskuzi s šesti zástupci cílové skupiny. Moderátor vedl diskuzi podle připraveného scénáře, který zahrnoval představení návrhu nové služby na podporu hledání zaměstnání. Účastníci společně diskutovali o srozumitelnosti a užitečnosti služby, sdíleli své zkušenosti a vzájemně reagovali na nápady ostatních. Díky této skupinové dynamice se objevily nové pohledy a konkrétní návrhy na vylepšení.

Připravte se a pusťte se do testování

Ještě před samotným zahájením testování připravte jeho praktické stránky, zejména:

- Připravte potřebné materiály (např. dotazníky nebo testované komunikační materiály)
- Zajistěte logistiku (např. výběr lokality, pozvání lidí, technické vybavení)
- Vyškolte lidi, kteří budou data sbírat
- Vyjasněte, jak sebraná data vyhodnotíte (zvažte, zda potřebujete externí podporu)

Poté se již můžete pustit do realizace testování dle vašeho plánu.

Využijte výsledky testování

Výsledky testování by vám měly pomoci se rozhodnout, které aktivity má cenu opakovat ve větším měřítku a které naopak upravit nebo úplně opustit. Proberte je se svým týmem a zvažte:

- Co se osvědčilo? Pokud jste cílili na více skupin, osvědčilo se to pro všechny skupiny?
- Proč se to osvědčilo – co vedlo k úspěchu?
- Jak můžeme tyto příklady dobré praxe využít ve větším měřítku?
- Co nefungovalo? Víme proč?
- Co je třeba s těmito méně efektivními přístupy dělat? Dají se zlepšit? Je lepší některé vůbec nevyužívat?

Cílem je využít výsledky testování k tomu, abyste své úsilí a zdroje směřovali tam, kde nejvíce podpoří požadovanou změnu chování.

Jak na to?

Vaším cílem je otestovat vybrané aktivity v menším rozsahu a využít výsledky testování k vytvoření efektivnějšího designu vaší behaviorální intervence. Navrhujeme zde pár praktických kroků, jak na to:

- Zvažte, zda ve vašem týmu máte dostatečné know-how pro testování aktivit. Pokud ne, zapojte relevantního odborníka do návrhu i realizace testování.
- Uspořádejte týmové setkání, na kterém společně vyberete aktivity k testování. Dohodněte se na konkrétních cílech testování, indikátorech, které budete sledovat, a na vhodných metodách testování. Pokud to umožní okolnosti, seskupte aktivity, které lze testovat stejnou metodou, abyste šetřili čas a zdroje. Rozdělte si úkoly: příprava testovacích materiálů (např. dotazníky, návrhy komunikace), zajištění logistiky, školení a samotná realizace testování.
- Proved'te testování podle plánu.
- Zorganizujte workshop pro vyhodnocení výsledků. Společně s týmem analyzujte, co fungovalo a proč, co nefungovalo a jaké změny jsou potřeba. Rozhodněte, které aktivity je třeba rozšířit, upravit nebo vyřadit.
- Aktualizujte popis a rozpočet intervence na základě zjištění z testování. Výsledky a rozhodnutí zdokumentujte a sdílejte s relevantními partnery či vedením.
- Připravte se na realizaci v širším měřítku podle upraveného návrhu.

Pátý krok

REALIZUJTE: SNIŽUJTE PŘEKÁŽKY A ZVYŠUJTE MOTIVACI

S čím mi tato kapitola pomůže?

Tato kapitola vám poskytne praktické tipy, které přispějí k co nejefektivnější realizaci naplánovaných aktivit.

Jak zajistíme co nejefektivnější realizaci?

Pátý krok se zaměřuje na samotnou realizaci naplánovaných aktivit – tedy něčeho, v čem pravděpodobně máte hodně zkušeností. Pokud jste pečlivě prošli čtyřmi předchozími kroky, měli byste mít poměrně jasnou představu o tom, co a jak máte dělat. Obsah této fáze se často liší v závislosti na cílovém chování a na tom, jaké překážky a motivátory řešíte. Není tedy možné poskytnout žádný univerzální návod – můžeme s vámi ale sdílet několik praktických tipů z naší zkušenosti s realizací behaviorálních aktivit:



Pomozte týmu pochopit smysl intervence: Úspěšná realizace vyžaduje, aby celý tým i partneři chápali základní logiku a cíl intervence. To, co je pro vás samozřejmé, může ostatním unikat – zvláště pokud nebyli u začátku, nebo se tématu běžně nevěnují. V praxi se pak stává, že lidé mají jiné představy, pracují bez návaznosti a ztrácí motivaci, protože nerozumí smyslu a směru projektu. Najděte si proto čas průběžně vysvětlovat logiku a cíle projektu všem zúčastněným skupinám jazykem, který je pro ně srozumitelný. Pomoci při tom mohou vizuální pomůcky, které usnadňují porozumění a zároveň nutí formulovat to podstatné. Jejich tvorba je navíc užitečným cvičením, které pomáhá sladit představy ve vašem týmu.¹⁶



Ptejte se pravidelně: Opravdu tato aktivita snižuje klíčovou překážku nebo motivuje? Nebojte se ptát sami sebe, kolegů a především členů cílové skupiny, zda vámi realizované aktivity opravdu přispívají k požadované změně (tedy záměru, který jste si pro každou aktivitu určili v předchozím kroku). Buďte zdravě kritičtí – nemá smysl pokračovat v aktivitách, které lidem nepomáhají v žádoucí změně.



Zajistěte průběžné hodnocení projektu: U dlouhodobějších projektů doporučujeme provést v polovině realizace plnohodnotnou evaluaci. Ta vám umožní objektivně zhodnotit dosavadní průběh, identifikovat silné a slabé stránky a včas provést potřebné úpravy. Pokud nemáte kapacity nebo finanční prostředky na komplexní evaluaci, zaměřte se alespoň na průběžný monitoring a na systematický sběr zpětné vazby od klíčových aktérů během realizace projektu. Upravte nebo nahraďte aktivity, které nevedou k požadované změně.

¹⁶ May et al. (2018) Using normalization process theory in feasibility studies and process evaluations of complex healthcare interventions: a systematic review



Najděte a podporujte „katalyzátory změny“: V každé skupině existují jednotlivci, kteří nový přístup přijímají rychleji a sami jej dále šíří. Tito katalyzátoři mohou být členy cílové skupiny nebo jinými klíčovými aktéry s relevantními zkušenostmi či silnou motivací ke změně. Zaměřte se na tyto osoby, nabídněte jim prostor ke sdílení svých zkušeností a zapojte je do aktivit, které jim umožní inspirovat ostatní. Takto mohou pozitivně ovlivnit a motivovat další členy skupiny k přijetí změny.

Jak na to?

Behaviorální intervence často zahrnují aktivity, které znáte z jiných projektů – například školení, poskytování informací, sdílení pozitivních příkladů, zlepšování přístupu k potřebným zdrojům, úpravy procesů nebo různé motivační činnosti. Obsah a zaměření těchto aktivit musí samozřejmě vždy vycházet z konkrétních potřeb cílové skupiny i vašich kapacit. Pro jejich realizaci však potřebujete podobné dovednosti jako v jiných projektech – plánování, týmová spolupráce, průběžný monitoring a další projektové kompetence. Maximálně tedy vaše zkušenosti využijte, abyste dosáhli co nejlepších výsledků.

Šestý krok

VYHODNOŤTE: ČEHO JSTE (NE)DOSÁHLI A PROČ

S čím mi tato kapitola pomůže?

Dozvíte se, jak vyhodnotit, čeho jste svou behaviorální intervencí dosáhli, co se nepodařilo a co nejvíce ovlivnilo tyto výsledky. Dozvíte se, co byste měli měřit, jak sbírat potřebná data a jak je využít k dalšímu zlepšování práce vaší organizace. Také získáte tipy pro prezentaci vašich výsledků donorům i veřejnosti.

Proč byste měli hodnotit?

Dobré hodnocení projektů, či jejich evaluace, vám umožní:

- Zjistit, do jaké míry vaše aktivity vedly ke změně chování
- Porozumět, co (ne)fungovalo a proč
- Uvědomit si neočekávané dopady projektu, ať už pozitivní či negativní
- Plánovat vaše budoucí projekty na základě dat, ne dojmů
- Lépe komunikovat výsledky a dopady vaší práce
- Získat větší důvěru donorů, partnerů i veřejnosti

Hodnocení projektů samozřejmě vyžaduje čas a peníze. Většina institucionálních donorů je však ochotná tyto náklady financovat, protože je pro ně důležité vidět, jaký dopad měly vynaložené prostředky. Vaším úkolem je tedy hodnocení dobře naplánovat a zahrnout potřebné náklady do projektového rozpočtu.

Vyjasněte si: Co byste měli měřit?

Při hodnocení vaší behaviorální intervence by vás měly nejvíce zajímat následující informace:

- **Jak velkou část cílové skupiny jste dokázali oslovit?** Tento často přehlížený indikátor měří dosah vaší intervence – tedy počet či procento členů cílové skupiny, které vaše intervence dokázala zasáhnout (např. přišli na vaše školení či si otevřeli váš e-mail). Je zcela zásadní – i perfektně promyšlená intervence bude mít omezený dopad, pokud se s ní setká jen malá část vaší cílové skupiny.
- **Do jaké míry jste dokázali snížit hlavní překážky a posílit motivátory?** Čím více snížíte překážky a čím více zvýšíte motivaci k cílovému chování, tím více lidí by mělo toto chování využívat. Zaměřte se proto na měření těch faktorů (schopností / přístupu ke zdrojům / znalostí / názorů), které nejvíce ovlivňují přijetí daného chování.
- **Do jaké míry se vám podařilo změnit chování?** Počet či procento lidí, kteří začali využívat cílové chování, je klíčový indikátor, který byste měli měřit. Vždy měřte skutečnou změnu chování, ne jen postoje či znalosti.
- **Jaké byly širší dopady dosažené změny?** Přijetí daného chování by mělo vyústit v konkrétní přínosy pro cílovou skupinu, pro jiné lidi nebo pro životní prostředí. Zaměřte se na změření nebo alespoň kvalitativní zmapování těchto dopadů.
- **Jaké byly hlavní příčiny vašich (ne)úspěchů?** Vědět, čeho jste (ne)dosáhli, je důležité, ale vaší práci dlouhodoběji více pomůže, pokud se také dozvíte, proč vaše intervence (ne)fungovala.
- **Co a jak byste měli příště udělat jinak?** Na základě informací z předchozích bodů byste se měli dozvědět, jak můžete v budoucnu implementovat podobné aktivity efektivněji.

Pro účely reportingu budete pravděpodobně potřebovat také data na úrovni aktivit a výstupů, jako je například počet zorganizovaných akcí, kolik lidí se jich zúčastnilo, statistiky ze sociálních sítí, údaje o vytvořených materiálech apod. Tyto výstupy jsou snadno měřitelné, nevypovídají však o změně chování.

Určete: Jak budete měřit?

Jakmile si ujasníte, co a kdy chcete měřit, je třeba stanovit konkrétní indikátory a vybrat nejvhodnější metody sběru potřebných dat. Může vám při tom pomoci následující přehled:

Co chceme měřit?	Příklady indikátorů	Jak to můžeme měřit?
Jak velkou část naší cílové skupiny jsme dokázali oslovit?	- Procento či počet členů cílové skupiny, kteří: - Se zúčastnili klíčových akcí - Znají kampaň - Indikátory pro kampaně na sociálních médiích – viz přehled na této stránce	- Údaje z projektových aktivit Dotazníkové šetření Data ze sociálních sítí
Do jaké míry jsme dokázali snížit hlavní překážky a posílit motivátory?	Míra, do jaké členové cílové skupiny mají [specifikujte konkrétní znalosti / schopnosti / přístup ke zdrojům / názory / atd.]	- Dotazníkové šetření Individuální rozhovory Mapování cesty klientů
Do jaké míry jsme přispěli ke změně chování?	Míra, do jaké členové cílové skupiny [specifikujte cílové chování]	- Dotazníkové šetření - Existující statistiky - Individuální rozhovory Skupinové diskuze Pozorování
Jaké byly širší dopady dosažené změny?	Indikátory měřící konkrétní sociální / finanční / environmentální / jiné přínosy zvýšeného využívání daného chování	- Využívání existujících statistik - Skupinové diskuze - Individuální rozhovory - Dotazníkové šetření
Jaké byly hlavní příčiny našich (ne)úspěchů?	Vyjádření členů projektového týmu a dalších klíčových aktérů	- Skupinové diskuze - Individuální rozhovory - Dotazníkové šetření - Pozorování
Co a jak bychom měli příště udělat jinak?	Kvalitativní vyjádření členů projektového týmu, cílové skupiny a dalších aktérů	- Skupinové diskuze - Individuální rozhovory - Dotazníkové šetření
Informace na úrovni aktivit a jejich výstupů	- Počet zrealizovaných akcí a jejich účastníků - Počet vytvořených materiálů a počet lidí, kteří je dostali	Údaje z projektových aktivit

Můžete si všimnout, že řada používaných indikátorů a metod je podobná těm, které nejspíše znáte z hodnocení dříve realizovaných projektů. Navržení metodiky pro hodnocení vaší behaviorální intervence by tedy pro vás nemělo být něco zcela nového. Pokud má však váš tým jen omezené zkušenosti s hodnocením projektů, zvažte možnosti zapojení externích expertů. V České republice jsou stovky zkušených evaluátorů, kteří vám mohou poskytnout potřebnou podporu. Zároveň zkuste zjistit, jak jiné organizace hodnotily podobné projekty.

Sbírejte potřebná data

Jakmile máte stanovené indikátory a vybrané metody, přichází na řadu samotný sběr dat. Dbejte na to, aby sběr probíhal systematicky a v souladu s předem připraveným plánem. Zajistěte, aby všichni, kdo data sbírají, byli dobře proškoleni a dodržovali jednotné postupy. Pravidelně kontrolujte kvalitu a úplnost získávaných dat, abyste předešli chybám, které by mohly ovlivnit výsledky evaluace.

I když je tato kapitola prezentována jako „šestý krok“, některá data budete muset získat ještě před zahájením realizace behaviorálních aktivit. Tato data jsou nezbytná pro srovnání situace před a po vaší intervenci. Proto o hodnocení intervencí poprvé mluvíme již v prvním kroku.) Jiná data stačí sbírat v průběhu či až na konci intervence.

Praktické tipy pro efektivní hodnocení vašeho projektu

- Začněte evaluaci plánovat už při přípravě projektu. Vyjasníte si, kdy budete potřebovat jaká data, a budete moci do rozpočtu zapracovat potřebné náklady.
- Řekněte si o podporu. Hodnocení projektů zabere hodně času a může se během něj udělat řada chyb. Zvažte najmutí schopného odborníka, který evaluaci povede nebo vám s ní alespoň pomůže.
- Zapojte cílovou skupinu do evaluace. Jejich zpětná vazba o tom, jak vnímali vaše aktivity, co a proč (ne)fungovalo a další vhledy jsou často to nejcennější.
- Buďte upřímní. Nebojte se přiznat, co nefungovalo – je to skvělá příležitost ke zlepšení.

Využijte výsledky hodnocení

Vyhodnocení projektu má smysl pouze tehdy, pokud jeho výsledky aktivně využijete. Už při plánování hodnocení proto myslíte na to, jak s poznatky naložíte. Navrhujeme zde několik praktických aktivit:

- 1. Využijte výsledky pro zlepšení vašich současných či budoucích projektů:** Proberte s projektovým týmem (včetně vašich případných partnerů) úspěšné prvky projektu a zvažte, jak je můžete posílit nebo rozšířit v dalších aktivitách. Zároveň analyzujte, co nevyšlo podle plánu, a navrhnete úpravy do budoucna. Buďte konkrétní: Kdo, jak a kdy zajistí potřebné změny?
- 2. Připravte odborný webinář či osobní setkání s dalšími aktéry:** Vysvětlete aktérům, kteří pracují na stejném tématu, čeho jste dosáhli, co (ne)fungovalo a proč a jaké máte nápady na zlepšení podobných intervencí. Takto otevřené sdílení zkušeností může zlepšit vaši reputaci a také pomoci dalším aktérům pracovat efektivněji.
- 3. Informujte širší veřejnost:** Použijte grafy, infografiky, příklady a konkrétní příběhy pro ukázání toho, čeho jste dosáhli a co to přináší lidem či přírodě. Buďte transparentní a uveďte i to, co se nepovedlo a jak s tím naložíte do budoucna.

Jak na to?

Šestý krok behaviorálních intervencí je sice řazený až jako poslední, na jeho přípravě však musíte začít pracovat již během prvotního navrhování vašeho projektu. Pojdme se podívat, jak na to:

- Během přípravy projektové žádosti a rozpočtu zvažte: Co budeme chtít měřit a jak? V jakých fázích projektu? Uděláme to interně nebo někoho najmeme? Kolik to bude stát? Máme na všechno potřebnou expertízu?
- Ihned na začátku projektu připravte detailnější plán jeho hodnocení. Tento dokument by měl vyjasnit, jaké jsou cíle hodnocení, co přesně chcete měřit (včetně indikátorů), kdy a jak to budete měřit a jak data využijete. Plán také musí uvést konkrétní aktivity, zodpovědnost za jejich realizaci a dostupný rozpočet.
- Zbytek práce je již „jen“ o realizaci vašeho plánu a využití získaných dat. Využijte maximálně návody poskytnuté v této kapitole.

Jak dále? Podpořte širší využití behaviorálního přístupu ve vaší organizaci

Zaujalo vás využití behaviorálního přístupu? Rádi byste jej více využívali ve vaší organizaci? Pokud ano, dovolujeme si vám navrhnout následující kroky:

1. Zapojte kolegy: Pošlete jim tuto příručku, představte jim krátce behaviorální přístup a proberte spolu, jak byste ho mohli využít v kontextu vaší práce.

2. Pokud navrhujete nový projekt cílicí na změnu chování, využijte následující tipy:

- Podívejte se na jeho cíl z behaviorálního pohledu – kdo musí co dělat, aby se přispělo k dosažení cíle? Pomůže vám to vybrat klíčová chování, na jaká by se projekt měl zaměřit (viz krok Vyjasněte).
- Navrhněte projekt tak, aby se soustředil na dvě priority:
 - identifikoval a odstraňoval překážky, které lidem brání v chování, jež jsou klíčová pro dosažení cíle vašeho projektu (například v častějším využívání určité služby);
 - podporoval a motivoval lidi ve větším využívání cílových chování.
- Pokud potřebujete lépe porozumět tomu, jakým překážkám lidé čelí a co by jim mohlo pomoci (a motivovat je) ke změně, zahrňte do rozpočtu navrhovaného projektu náklady na studii, která vám poskytne potřebné informace (viz krok Zjistěte). Zároveň pečlivě zvažte a zahrňte náklady spojené s návrhem aktivit, jejich testováním, realizací a hodnocením.

3. Pokud již projekt cílicí na změnu chování realizujete, zkuste se na něj podívat behaviorálním pohledem:

- Podporujete ta chování, která dokáží nejlépe přispět k dosažení cíle projektu?
- Jak tato podpora vypadá? Zaměřuje se primárně na informování lidí o tom, co a proč by měli dělat, nebo systematicky řešíte hlavní důvody, proč to lidé (ne)dělají?
- Pokud srovnáte strategii vašeho projektu s přístupem, který doporučuje tato příručka, napadá vás, co a jak byste mohli ve vašem projektu dělat jinak, efektivněji?

4. Pokud jste projekt cílicí na změnu chování dokončili:

- Připravte krátké shrnutí projektu určené kolegům z jiných týmů. Vysvětlete v něm použitý behaviorální přístup, popište, co se osvědčilo, co naopak nefungovalo, a přidejte konkrétní doporučení pro budoucí projekty.



Řekněte si o podporu:

Cítíte, že pro efektivní využívání behaviorálního přístupu byste potřebovali trochu praktické podpory? Nebo jen máte pár dotazů? Můžete se obrátit na Green Dock na tym@greendock.cz.

Checklist:

Hlavní úkoly při realizaci behaviorálních projektů

Na této stránce najdete přehled všech úkolů nezbytných pro úspěšný návrh, realizaci i vyhodnocení behaviorálních projektů. Můžete ho využít jako praktický checklist, díky kterému snadno zjistíte, co už máte hotovo a co vás ještě čeká.

1. VYJASNĚTE	☐ Úkol 1: Stanovte, čeho chcete dosáhnout ☐ Úkol 2: Připravte širší seznam možných chování ☐ Úkol 3: Vyberte nejvíce efektivní a proveditelné chování ☐ Úkol 4: Vyjasněte cílovou skupinu ☐ Úkol 5: Určete, jak zjistíte, nakolik jste dosáhli žádoucí změny
2. ZJISTĚTE	☐ Úkol 6: Zjistěte, co brání změně a co ji podporuje ☐ Úkol 7: Vyhodnoťte získaná data
3. NAVRHNĚTE	☐ Úkol 8: Vyjasněte, na co by se vaše aktivity měly zaměřit ☐ Úkol 9: Rozhodněte, jaké aktivity nejlépe sníží hlavní překážky a posílí motivátory ☐ Úkol 10: Naplánujte realizaci aktivit
4. OTESTUJTE	☐ Úkol 11: Rozhodněte, co budete testovat ☐ Úkol 12: Vyjasněte, jak budete testovat ☐ Úkol 13: Připravte se a pusťte se do testování ☐ Úkol 14: Využijte výsledky testování
5. REALIZUJTE	☐ Úkol 15: Realizujte naplánované aktivity
6. VYHODNOŤTE	☐ Úkol 16: Vyjasněte, co chcete měřit ☐ Úkol 17: Určete, jak to budete měřit ☐ Úkol 18: Sbírejte potřebná data ☐ Úkol 19: Využijte výsledky hodnocení

