

Aplikace behaviorálního know-how v neziskových organizacích

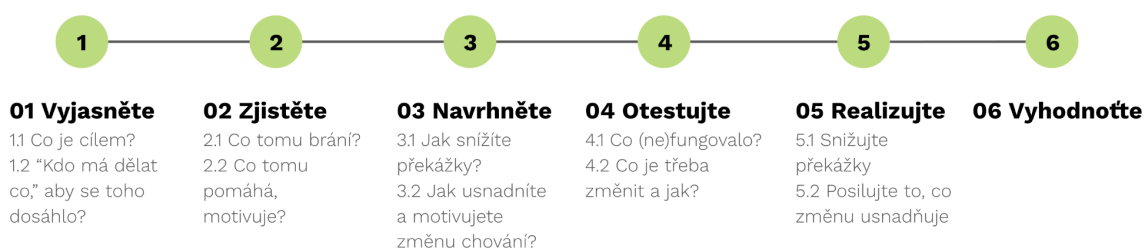
Zkušenosti s přístupem

Datum publikace: 30.12.2025

Shrnutí projektu

Cílem projektu bylo vybudovat kapacity neziskových organizací v aplikaci poznatků z behaviorálních věd a otestovat přínos tohoto know-how při řešení komplexních společenských problémů v České republice.

Behaviorální vědy v tomto projektu chápeme jako praktický soubor nástrojů a principů, které pomáhají lépe porozumět tomu, proč lidé v reálném světě jednají tak, jak jednají, a jak na základě tohoto porozumění navrhovat účinnější projekty, služby a kampaně. Tyto nástroje a principy jsme neziskovým organizacím předávali v rámci ucelené metodiky, kterou nazýváme *behaviorální design* (Obr. 1). Metodiku podrobně popisujeme v publikaci [Jak na změnu](#), která vznikla v rámci tohoto projektu.



Obr. 1: Metodika behaviorálního designu, kterou jsme organizacím předávali v rámci projektu

Vycházeli jsme z předpokladu, že neziskové organizace často usilují o změny chování. Některé organizace např. motivují veřejnost k dobrovolnictví, jiné k podepsání petice nebo účasti ve volbách, či ke změně stravovacích návyků. Mnohdy se však tyto iniciativy setkávají s neúspěchem, který je (alespoň částečně) způsobený nedostatečným porozuměním bariérám a motivátorům, které ovlivňují ochotu, schopnost a motivaci lidí ke změně. Behaviorální přístup pomáhá tyto jednotlivé překážky a motivátory pojmenovat a pracovat s nimi.

Spolupráce v rámci Inkubační fáze probíhala se třemi partnerskými organizacemi: **Centrum RUBIKON**, **Hnutí DUHA** a **NESEHNUTÍ**. V rámci projektu jsme organizace učili využívat behaviorální přístup v rámci mapování problémů (co brání lidem ke změně), při přemýšlení o tom, koho a jak oslovovat, a při návrhu konkrétních kampaní a služeb. Cílem projektu bylo posílit schopnost organizací lépe porozumět chování lidí, se kterými pracují, a na tomto základě navrhovat realističtější, cílenější a efektivnější řešení odpovídající jejich kapacitám a kontextu.

Spolupráce probíhala formou mentoringových setkání, společných workshopů a průběžné práce na konkrétních záměrech jednotlivých organizací. Projekt byl koncipován jako iterativní proces, ve kterém se organizace postupně seznamovaly s behaviorálními nástroji a možnostmi jejich využití v rozdílných organizačních a tematických kontextech. Každá organizace si zvolila jedno klíčové téma, na kterém v průběhu inkubace pracovala:

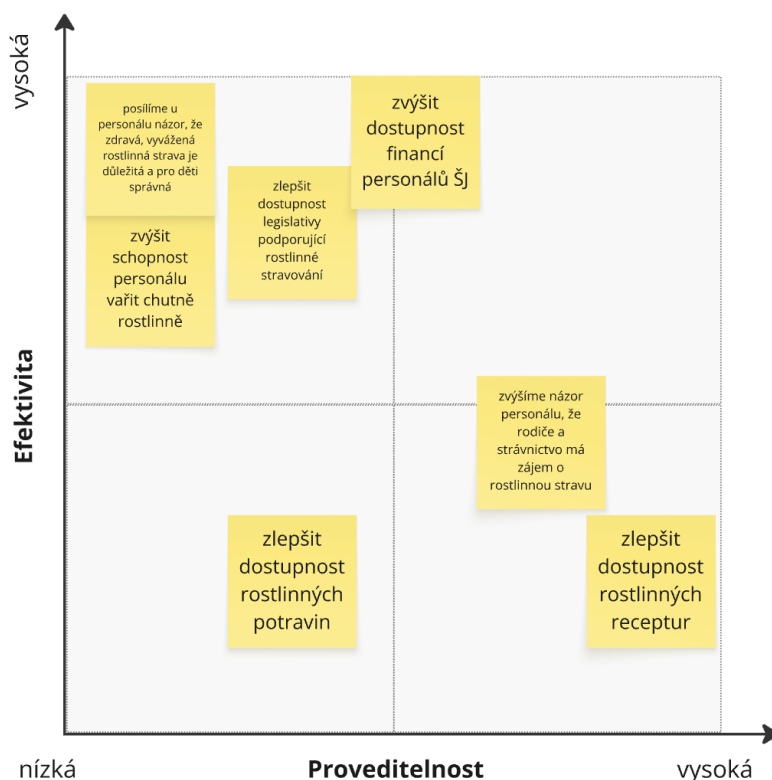
- **RUBIKON:** "Místní komunita přijímá přítomnost (otevřených) komunitních věznic / vězňů."
- **DUHA:** "Lidé podporují, nebo alespoň nebrání tomu, aby se postavila větrná elektrárna v jejich obci."
- **NESEHNUTÍ:** "Vedoucí školních jídelen zařazují do jídelníčku alespoň jedno rostlinné jídlo za měsíc."

1 Co jsme se (o přístupu) naučili?

1.1 Neziskové organizace si uvědomují přínos behaviorálního přístupu v projektech, které zahrnují práci s veřejností

Již z úvodních mapovacích rozhovorů vyplynulo, že všechny tři partnerské organizace mají projekty, v rámci kterých usilují o změnu chování či mindsetu různých cílových skupin. Organizace uváděly, že **projekty vyžadující práci s veřejností jsou pro ně náročné, protože na změnu postojů a chování mnohdy nemají potřebné kapacity a know-how**. Zájem o naučení se technik, jak efektivně pracovat s veřejností tak byl již od počátku spolupráce velký, i když zástupci organizací zpočátku neměli jasnou představu, co behaviorální přístup obnáší.

Na začátku projektu mezi organizacemi panovala i **obava z časové náročnosti**, kterou se nám však podařilo snížit. To především díky tomu, že jsme proces behaviorálního designu (Obr. 1) rozpadli na jednotlivá cvičení a techniky, které mohou organizace aplikovat i samostatně. Příkladem je časově nenáročná technika *Prioritizační matice*, která pomáhá organizacím zvolit vhodnou intervenci pomocí porovnávání na dvou osách: proveditelnost a možný dopad (viz Obr. 2).



Obr. 2.: Příklad prioritizační matice jako jednoduché behaviorální pomůcky, která neziskovým organizacím může pomoci efektivněji zacílit připravovanou kampaň (matice převzata z workshopu s NESEHNUTÍ).

1.2 Organizacím je bližší usilovat o změnu “mindsetu” veřejnosti, než cílit na změnu chování

Do projektu jsme vstupovali s očekáváním, že s organizacemi bude poměrně snadné najít jednu cílovou skupinu a jedno konkrétní chování, na které se budeme v rámci spolupráce soustředit. Toto očekávání se však nenaplnilo - **u organizací jsme narazili na počáteční obavy, že zaměřit se na jedno konkrétní chování v rámci tak širokých témat jako jsou otevřené věznice, zdravé stravování a výstavba větrných elektráren v obcích bude příliš zjednodušující.** Výjimkou byl tým NESEHNUTÍ, který se již od začátku dokázal zaměřit na velmi konkrétní výzvu ("Vedoucí školních jídelen zařazují do jídelníčku alespoň jedno rostlinné jídlo za měsíc.")

Pro RUBIKON a Hnutí DUHA bylo zpočátku snažší mluvit o obecné **změně mindsetu a postojů**, než o změně konkrétního chování. V návaznosti na to jsme těmto organizacím umožnili zaměření jejich výzev pojmut širěji. Např. RUBIKON se rozhodlo zaměřit na *změnu mindsetu* místních komunit při výstavbě komunitních věznic (ve smyslu zvyšování veřejné podpory pro výstavbu a práci s lidmi,

kteří výstavbu odmítají). Podobně širší zaměření si zvolilo i Hnutí DUHA ("Lidé podporují, nebo alespoň nebrání tomu, aby se postavila větrná elektrárna v jejich obci."). **Během spolupráce se však organizacím podařilo své výzvy zkonkrétnit.** Např. DUHA díky zrealizovanému behaviorálnímu výzkumu u jedné ze svých intervencí zúžila svou cílovou skupinu na "chataře v menších obcích," neboť právě odmítavý názor této skupiny má na výstavbu elektráren mnohdy největší dopad.

1.3 Na behaviorálním přístupu organizace zpětně ocenily systematickост celého procesu a praktické nástroje

Na konci projektu organizace v rámci evaluačních rozhovorů popisovaly, že behaviorální přístup pro ně nebyl přínosný pouze obsahem, ale především způsobem, jakým strukturoval jejich přemýšlení o projektech. Níže uvádíme hlavní oblasti, které organizace zpětně hodnotily jako nejprínosnější.

Systematický proces - Všechny tři organizace ocenily strukturovanost procesu behaviorálního designu, kterým v průběhu projektu prošly – od úvodního vymezení cílových skupin a cílového chování až po návrh konkrétních intervencí (viz Obr. 1). Zástupkyně RUBIKONu například zdůraznila, že ačkoli se v organizaci již dříve setkávali s podobnými fázemi práce (např. v rámci přístupů typu HCD), nikdy je neprocházeli „tak hezky popořádku a systematicky“. Zároveň se ukázalo, že celý proces je flexibilní a lze jej přizpůsobit reálným kapacitám organizací. NESEHNUTÍ například uvedlo, že projít všech šest fází procesu je u krátkodobých projektů nereálné, ale velkou hodnotu vidí v tom, že si z ucelené metodiky mohou vždy vybrat jen ty kroky nebo cvičení, které odpovídají fázi, ve které se daný projekt aktuálně nachází.

Důležitost cvičení na prioritizaci a zacílení intervencí - Všechny organizace zpětně ocenily, že behaviorální přístup je tlačí do volby konkrétní cílové skupiny a konkrétního chování. Např. zástupce RUBIKONu popsal, že práce s behaviorálním přístupem jim pomohla uvědomit si, že není možné oslovovat „všechny“, a že je potřeba vědomě si vybrat jen některé cílové skupiny, na které se organizace zaměří. Toto zjištění bylo pro organizace důležité zejména v kontextu omezených kapacit. Behaviorální přístup jim pomohl lépe si obhájit, proč se v projektech soustředit jen na vybrané aktéry a nenechat se rozptylovat snahou pokrýt příliš široké spektrum cílových skupin.

Praktické nástroje pro analýzu a rozhodování - Za jeden z největších přínosů organizace označovaly konkrétní nástroje, které jim pomáhaly systematicky se dobrat k porozumění tomu, co lidé skutečně chtějí, potřebují nebo čeho se obávají. Zmiňován byl zejména model COM-B pro mapování motivací a bariér cílových skupin. Velkou hodnotu měly také nástroje, které pomáhaly s rozhodováním o tom, na co se v projektech zaměřit – například prioritizační matice porovnávající náročnost a očekávaný dopad jednotlivých aktivit. Tyto nástroje organizacím pomáhaly činit informovanější rozhodnutí a lépe obhajovat zacílení svých intervencí i nad rámec svého týmu.

Strukturované zjišťování potřeb cílových skupin - Zástupkyně organizace NESEHNUTÍ ocenila zejména předanou metodiku pro vedení strukturovaných výzkumných rozhovorů se zástupci cílových skupin (v kontextu NESEHNUTÍ to byli kuchaři a kuchařky ve školních jídelnách). Behaviorální způsob vedení rozhovorů pomohl organizaci klást konkrétnější otázky a lépe mapovat skutečné potřeby, postoje a bariéry lidí, se kterými pracují. Díky tomu se organizace postupně posouvaly od obecných předpokladů ke konkrétnějším poznatkům, které mohly využít při návrhu intervencí.

Přenositelnost do další práce - Všechny tři organizace zároveň zdůrazňovaly, že přínos behaviorálního přístupu nekončí jedním projektem. Oceňovaly zejména to, že si osvojily způsob uvažování a sadu nástrojů (jako např. prioritizační matice a COM-B model), které mohou využívat i v dalších projektech, a to i bez externí podpory. Předané behaviorální know-how tak nebylo vnímáno jako jednorázová spolupráce, ale jako rámec, který lze dlouhodobě přizpůsobovat různým tématům, cílovým skupinám a organizačním kapacitám.

1.4 Pro širší využití metodiky v organizacích je klíčové podchytit plánovací fázi nových projektů

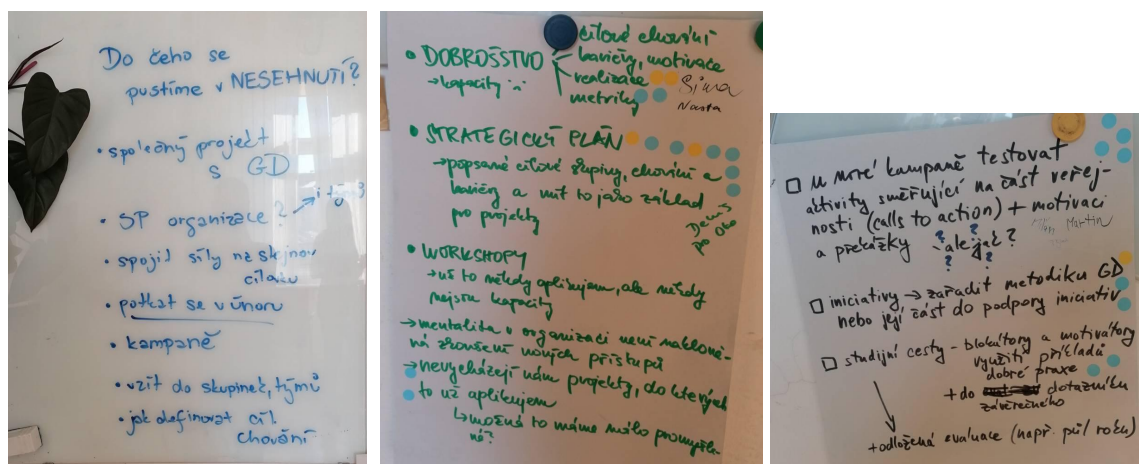
Partnerské organizace se shodovaly, že samotná behaviorální metodika ně byla poměrně srozumitelná. Překážky pro širší využití metodiky nespočívaly v tom, že by byla přístup příliš složitý. Hlavní bariéry byly spíše praktické a souvisely s **fungováním organizací a jejich kapacitami**. Níže shrnujeme ty nejdůležitější překážky, které vyplynuly z workshopů, mentoringových rozhovorů a závěrečné evaluace.

Obtížnost fáze “Otestujte” - Pro RUBIKON i NESEHNUTÍ byla jednou z nejobtížnějších částí fáze testování a evaluace. Organizace nejsou zvyklé systematicky měřit dopady svých aktivit, zejména pokud jde o změny postojů nebo veřejného mínění. Zástupkyně NESEHNUTÍ uvedla, že vzhledem ke grantovému fungování organizace platí, že „když se to do projektu nenapíše, tak se to nestane“. Měřit posun v postojích veřejnosti je navíc vnímáno jako velmi náročné jak metodicky, tak kapacitně.

Kapacitní a časové bariéry - Nejčastěji zmiňovanou překážkou byl nedostatek kapacit a času. Zástupce Hnutí DUHA popsal, že kolegové povětšinou nemají kapacitu zabývat se novými přístupy, protože jsou plně vytíženi stávajícími projekty a úkoly. Podobně situaci vnímalo i NESEHNUTÍ, kde je obtížné najít prostor pro nové metody nad rámec běžné projektové práce. Zástupce RUBIKONU popsal, že je pro něj stále obtížné realisticky odhadnout, jak náročné je behaviorální know-how interně předat tak, aby mu ostatní skutečně porozuměli a dokázali ho použít.

V návaznosti na tato zjištění jsme se zástupci NESEHNUTÍ na konci spolupráce uspořádali celoorganizační školení v behaviorálním přístupu, kde jsme bariéry a motivátory pro širší využití metodiky zkoumali do větší hloubky. Jednotlivé týmy dokázaly poměrně snadno identifikovat příležitosti ve svých projektech, kde by se dal behaviorální přístup využít (viz Obr. 3). Ukázalo se

však, že aby se behaviorální přístup začal šířejí využívat v dané organizaci, **je třeba jej dostat do projektu již v plánovací fázi, nebo do strategických priorit organizace.** Pokud jsou behaviorální aktivity součástí projektového/strategického plánu, rozpočtu a grantové žádosti, mají týmy jasný mandát se jim věnovat. Behaviorální přístup se tak nestává „něčím navíc“, ale přirozenou součástí projektové práce.



Obr. 3. Nápady na další projekty a identifikovaná potřeba strategického plánu v rámci celoorganizačního workshopu s NESEHNUTÍ

2 Co nás překvapilo?

2.1 Přínosem pro partnerské organizace bylo už to, že získaly čas, prostor a „mandát“ jít více do hloubky

Navázanou spoluprací jsme organizacím vytvořili prostor zpomalit a věnovat se řešeným výzvám do větší hloubky, než původně plánovaly. Organizace získaly nejen čas, ale také **pocit „oprávněnosti“** věnovat se přemýšlení, analýze a iterování nápadů, což v běžné realitě organizací není příliš časté. Tento dodatečný čas se ukázal jako velmi cenný. Organizace si mohly ověřit, že hlubší zamyšlení nad cílovými skupinami, cílovým chováním a kontextem vede k propracovanějším kampaním a službám. To je činí obhajitelnějšími před dalšími projektovými stakeholdery a zvyšuje šanci na pozitivní společenský dopad.

Ilustruje to vyjádření jednoho z účastníků projektu, který popisoval posun ve svém uvažování o cílových skupinách: „**Poprvé jsem se pořádně zamyslel nad cílvkami v našem projektu. Uvědomil jsem si, že naše cílvka je poměrně úzká [...]. Mám teď víc jasno a lepší fokus.**“

2.2 Zaměření a priority organizací se mohou měnit ve velmi krátké době

Překvapením pro nás bylo, jak rychle se mohou měnit organizační priority a kontext, ve kterém projekty vznikají. U dvou ze tří zapojených organizací došlo v průběhu spolupráce k zásadním změnám, které ovlivnily práci na společném projektu.

V případě Hnutí DUHA došlo v poslední třetině spolupráce ke změně strategických priorit. Tým se posunul od práce s jednotlivými obcemi k zaměření na celé regiony. S tím se zároveň změnila i cílová skupina projektu a systematická práce s místními občany přestala být v tomto kontextu důležitá. Podobně u organizace NESEHNUTÍ ovlivnila spolupráci změna strategických priorit projektu Pestré jídelny. Organizace se rozhodla zaměřit především na školení personálu škol v přípravě zdravých jídel a ustoupila od širších aktivit, jako je systematická práce s rodiči dětí.

Tyto změny strategických priorit se promítly i do motivace týmů Hnutí DUHA a NESEHNUTÍ v projektu pokračovat, protože původně zamýšlené projektové výstupy pro ně postupně ztrácely na relevanci. Zároveň se ale ukázalo, že **hlavním přínosem spolupráce nebylo nutně vyřešení konkrétní zadané výzvy, ale především předání samotné metodiky a způsobu uvažování, který organizace mohou využít i v jiných tématech a projektech.** I přes změny kontextu tak spolupráce dávala smysl – organizace si odnesly nástroje a zkušenosti, které jsou přenositelné a použitelné i nad původně definovaný rámec projektu.

3 Co jsme změnili oproti původnímu plánu?

3.1 Behaviorální metodiku jsme uzpůsobili aplikaci na vyšší úrovni (např. změna mindsetu, budování veřejné podpory) než na (původně zamýšlené) úrovni individuálních chování

Původní záměr projektu vycházel z předpokladu, že behaviorální přístup bude organizacemi využíván především na úrovni konkrétních, individuálních chování - například jak zvýšit účast občanů na participačním setkání, nebo jak motivovat obyvatele dané obce, aby vyjádřili svůj souhlas s výstavbou větrné elektrárny na sociálních sítích.

V průběhu spolupráce se však ukázalo, že **dvě ze tří zapojených organizací mají zájem využívat behaviorální přístup na vyšší úrovni, než je změna individuálního chování.** Zaměřovaly se na širší změny, jako je práce s postoji, mindsetem a budování dlouhodobé veřejné podpory. Konkrétně šlo například o otázky, jak srozumitelně a citlivě komunikovat s občany o plánované výstavbě větrných elektráren nebo jak je férově a smysluplně zapojit do plánování komunitní věznice.

Zájem o aplikovací behaviorálního know-how na vyšší úrovni vykrystalizoval až v průběhu projektu. Organizace na začátku spolupráce popisovaly své výzvy obecněji a na úrovni cílů. Teprve během práce s behaviorální metodikou se postupně ukázalo, že klíčové bariéry neleží na úrovni jednotlivých chování, ale v oblasti postojů, důvěry a dlouhodobého vnímání tématu veřejností. Práce s postoji, veřejným míněním a důvěrou je časově i metodicky náročnější než intervence zaměřené na jednotlivá chování. V praxi to vedlo k tomu, že organizace neměly v rámci projektu dostatek času a zdrojů navržená řešení plně otestovat a realizovat.

Vzhledem k tomu, že projekt byl koncipován jako inkubační fáze zavádění behaviorálního přístupu, **rozhodli jsme se netrvat na tom, aby organizace své intervence v rámci projektu nutně implementovaly.** Prioritou se stalo osvojení metodiky, schopnost identifikovat klíčové bariéry a navrhnout kvalitní řešení, nikoli jejich okamžitá realizace. Projekt tak organizace ukončovaly s prioritizovaným seznamem behaviorálních intervencí, které mají potenciál přispět k řešení jejich výzev. Stručný přehled těchto intervencí uvádíme v Tabulce 1. níže.

Tabulka 1: Návrhy intervencí, které vypracovaly partnerské organizace v rámci projektu.

Intervence: Komunikační kampaň k otevřené věznici ve Velkých Přílepech (RUBIKON) Zaměření Místní komunita přijímá přítomnost (otevřených) komunitních věznic / vězňů. Výchozí problém Záměr výstavby otevřené věznice ve Velkých Přílepech narážel na obavy místní veřejnosti, zejména v oblasti bezpečnosti, kriminality a dopadu na kvalitu života v obci. Tyto obavy byly často založeny na stereotypch a nedostatku srozumitelných informací o fungování otevřených věznic. Cílové skupiny Obyvatelé obce, místní samospráva a další aktéři zapojení do veřejné debaty. Hlavní bariéry zjištěné z výzkumu • strach z neznámého a ztráty pocitu bezpečí, • silné negativní asociace spojené s pojmem „věznice“, • nízká důvěra v instituce a jejich komunikaci. Popis intervence RUBIKON navrhl komunikační kampaň, jejímž cílem je rozptýlit obavy veřejnosti a zvýšit porozumění konceptu otevřených věznic. Intervence pracuje s jednoduchým a srozumitelným vysvětlováním principů otevřeného výkonu trestu, zdůrazňuje rozdíly oproti klasickým věznicím a ukazuje konkrétní přínosy pro společnost i obec. Součástí intervence je také komunikační toolkit, který slouží jako praktický návod pro obce a další aktéry, jak o tématu otevřených věznic komunikovat jednotně, srozumitelně a citlivě.
Intervence: Monitoring spokojenosti ve školních jídelnách (NESEHNUTÍ) Zaměření Vedoucí školních jídelen zařazují do jídelníčku alespoň jedno rostlinné jídlo za měsíc.

Výchozí problém

Školní jídelny často pracují s omezenou zpětnou vazbou od rodičů a dětí a změny ve stravování jsou mnohdy vnímány jako rizikové nebo nevyžádané. Chybí systematická data, která by pomohla identifikovat skutečné potřeby a postoje strávníků.

Cílové skupiny

Rodiče a děti využívající školní stravování; vedení školních jídelen.

Hlavní bariéry zjištěné z výzkumu

- nízká míra zpětné vazby,
- obava personálu z negativních reakcí,
- předpoklad, že „změny si rodiče nepřejí“.

Popis intervence

NESEHNUTÍ navrhl jednoduchý dotazník spokojenosti, jehož cílem je snížit bariéry pro poskytování zpětné vazby a získat přehled o skutečných preferencích rodičů a dětí. Dotazník je navržen tak, aby byl krátký, srozumitelný a zaměřený na konkrétní aspekty stravování. Intervence má školním jídelnám pomoci lépe porozumět poptávce a zároveň posílit jejich sebejistotu při zavádění změn, které odpovídají reálným potřebám strávníků.

Intervence: Řetězová reakce sdílení dobré praxe mezi školními jídelnami (NESEHNUTÍ)**Zaměření**

Vedoucí školních jídelen zařazují do jídelníčku alespoň jedno rostlinné jídlo za měsíc.

Výchozí problém

Personál školních jídelen často vnímá změny ve stravování jako rizikové a obává se negativních reakcí rodičů nebo zvýšené pracovní zátěže. Inspirace z jiných jídelen se šíří spíše nahodile.

Cílové skupiny

Personál školních jídelen.

Hlavní bariéry zjištěné z výzkumu

- nízká důvěra ve vlastní schopnost změny realizovat,
- obava z reakcí okolí,
- pocit izolace („u nás to fungovat nebude“).

Popis intervence

Intervence je postavena na principu sdílení dobré praxe mezi jídelnami. Využívá tzv. řetězovou reakci, kdy jedna pozitivní zkušenost motivuje další zařízení k vyzkoušení podobných kroků. Klíčovým prvkem je práce s příklady z praxe a s příběhy „lidí, jako jsme my“, které snižují psychologické bariéry ke změně.

Intervence: Kampaň zaměřená na komunikaci kobenefitů větrných elektráren (DUHA)

Zaměření Lidé podporují, nebo alespoň nebrání tomu, aby se postavila větrná elektrárna v jejich obci.

Výchozí problém

Výstavba větrných elektráren je v obcích často vnímána převážně skrze negativní dopady, zatímco přínosy pro místní komunitu zůstávají v pozadí nebo nejsou dostatečně konkrétní.

Cílové skupiny

Starostové a zastupitelé obcí; místní veřejnost.

Hlavní bariéry zjištěné z výzkumu

- zaměření pozornosti na rizika místo přínosů,
- nedostatek konkrétních příkladů z praxe,
- obava z politických dopadů rozhodnutí.

Popis intervence

DUHA navrhla komunikační kampaň, která pracuje s konkrétními příklady kobenefitů, jež obce díky výstavbě větrných elektráren získaly (nebo mohou získat). Součástí je seznam opatření, která se v jiných obcích podařilo s investory vyjednat, a která činí přínosy projektu pro místní obyvatele hmatatelnějšími.

Participační setkávání mezi obcemi, developery a veřejností (DUHA)

Zaměření

Lidé podporují, nebo alespoň nebrání tomu, aby se postavila větrná elektrárna v jejich obci.

Výchozí problém

Starostové často váhají, zda má smysl zahajovat otevřenou komunikaci s veřejností v raných fázích projektů, protože se obávají konfliktů a eskalace odporu.

Cílové skupiny

Starostové a vedení obcí.

Hlavní bariéry zjištěné z výzkumu

- obava z konfliktu,
- nízká víra v přínos participace,
- negativní zkušenosti z minulosti.

Popis intervence

Intervence spočívá v návrhu strukturovaných participačních setkání mezi developery, obcí a místními obyvateli. Cílem je posílit přesvědčení starostů, že otevřená komunikace má smysl a může předejít pozdějším konfliktům. Intervence pracuje s posilováním důvěry a normalizací dialogu jako běžné součásti projektového procesu.

Rámování větrných elektráren jako „nového statu quo“ (DUHA)

Zaměření

Lidé podporují, nebo alespoň nebrání tomu, aby se postavila větrná elektrárna v jejich obci.

Výchozí problém

Větrné elektrárny jsou často vnímány jako výjimečný nebo dočasný zásah do krajiny, nikoli jako součást dlouhodobého řešení energetiky.

Cílová skupina

Širší veřejnost a lokální politická reprezentace.

Hlavní bariéry zjištěné z výzkumu

- odpor ke změně,
- vnímání větrníků jako narušení stávajícího rázu krajiny.

Popis intervence

Tato intervence pracuje s dlouhodobým rámováním větrných elektráren jako nevyhnutelné a běžné součásti budoucí energetiky. Cílem je postupně posilovat vnímání větrníků jako nového statu quo a oslabovat dojem, že se jedná o extrémní zásah.

3.2 Více diseminačních aktivit v rámci partnerských organizací i mimo ně

Zástupci partnerských organizací během spolupráce projevovali zájem o pomoc s šířením povědomí o behaviorálních vědách mezi jejich kolegy. Rozhodli jsme se tak zorganizovat dodatečné aktivity, které pomohly či pomohou s šířením přístupu do dalších týmů v rámci partnerských organizací i mimo ně.

- S NESEHNUTÍm jsme uspořádali **workshop pro 20 dalších zástupců z organizace**, kde jsme představili řešený projekt Pestré jídelny, behaviorální příručku Jak na změnu a mapovali možnosti využití behaviorálního přístupu i v dalších týmech. Výstupem je akční plán využití behaviorálního přístupu v NESEHNUTÍ a další setkání naplánované na únor, kdy řada týmů bude revidovat své strategické plány.
- Podobnou akci připravujeme s Hnutím DUHA, kde v rámci jejich celoorganizačního setkání **“Křesílka”** představíme behaviorální přístup (datum zatím nebylo potvrzeno).
- Nad rámec konference jsme v listopadu 2025 uspořádali i **online webinář**, na kterém jsme představili behaviorální příručku Jak na změnu dalším 50 zástupcům z řad primárně neziskového sektoru. Ve spolupráci s RUBIKONem jsme i představili příklad aplikace příručky.

4 Co nám ukázala inkubační fáze a před tím jsme nevěděli nebo zamýšleli dělat jinak?

4.1 Neziskové organizace mají silný zájem využívat behaviorální přístup při práci s veřejností a budování veřejné podpory

Inkubační fáze projektu ukázala, že **neziskové organizace často spolupracují s obcemi a městy v roli odborných partnerů v oblasti sociálních nebo environmentálních inovací**. Například RUBIKON spolupracuje s obcí Velké Přílepy na plánované výstavbě komunitní věznice a DUHA spolupracuje s několika obcemi v souvislosti s plánovanou výstavbou větrných elektráren.

Od neziskových organizací se v těchto případech neočekává pouze odborná expertíza, ale také **podpora obcí v oblasti komunikace s veřejností, zapojování občanů do rozhodování a práce s obavami části veřejnosti**. Právě tato část práce je často časově i odborně velmi náročná a mnohdy přesahuje běžné kapacity organizací.

Inkubační fáze ukázala, že právě v této oblasti mají behaviorální vědy velký potenciál. **Práce s postoji, emocemi, obavami a důvěrou veřejnosti je oblast, kde behaviorální přístup může organizacím výrazně pomoci**. Uvědomili jsme si, že budoucí spolupráce by se měla více zaměřit právě na podporu organizací v této roli prostředníků mezi odbornými projekty a veřejnou debatou.

4.2 Začlenění behaviorálního přístupu do plánování projektů je klíčovou podmínkou pro jeho širší využití

Dalším důležitým zjištěním inkubační fáze bylo, že i když v průběhu spolupráce vzniklo mnoho kvalitních nápadů na behaviorální intervence, organizace často narážely na své kapacitní limity, které měly vyhrazené na spolupráci. Z navazujících diskusí s širšími týmy v organizacích vyplynulo, že pokud má být behaviorální přístup skutečně využíván a šířen dál, je nezbytné jej **propojit se strategickými prioritami organizací a zahrnout jej už do fáze plánování nových projektů**. Teprve tehdy je možné na behaviorální aktivity vyčlenit potřebné kapacity, čas i rozpočet.

5 Jak bychom se chtěli posouvat dále?

Během inkubační fáze šíření jsme vybudovali **povědomí o behaviorálním přístupu** ve třech organizacích (fáze 1 na Obr. 4). Organizace v této fázi dokáží vysvětlit, o čem je behaviorální přístup, a v jakých kontextech jim dokáže pomoci. Dále jsme v každé organizaci vybudovali **ambasadory behaviorálního přístupu** (fáze 2). V této fázi existuje v dané organizaci jeden nebo více pracovníků, kteří o behaviorálním přístupu komunikují s dalšími členy organizace, umí využívat několik

behaviorálních nástrojů z příručky Jak na změnu a připravují půdu na využití behaviorálního know-how v dalších projektových týmech.



Obr. 4: Posun v organizacích v rámci inkubační fáze a další kroky

K posunu do další fáze je zapotřebí behaviorální nástroje **začít využívat i v dalších projektech těchto organizací**. S NESEHNUTÍ na tomto kroku pracujeme již nyní - v listopadu 2025 jsme uspořádali celoorganizační workshop na mapování příležitostí pro další behaviorální projekty a na únor 2026 máme naplánované další setkání. Podobné navazující aktivity plánujeme i s RUBIKONem a Hnutím DUHA.

Co se týče témat spolupráce, **vnímáme velkou příležitost v posunutí se od individuálních chování k práci s veřejným mindsetem a efektivnímu zapojování veřejnosti**. V rámci pilotní spolupráce jsme si ověřili, že veřejnost hraje klíčovou roli pro inovace obcí v sociální a environmentální oblasti - může např. zablokovat návrh plánované výstavby komunitní věznice, zpozdit projekt na výstavbu větrné elektrárny v obci apod. Na druhou stranu, úspěšné zahrnutí veřejnosti přináší benefity - např. místní obyvatelé mohou přispět k podobě finálního opatření díky svým lokálním znalostem. Systematická práce s veřejností je v tomto ohledu pro organizace a obce náročná - neexistuje volně dostupné know-how a podpora, které organizace mohou využít pro efektivní zapojování veřejnosti. V tom vnímáme velkou příležitost pro behaviorální vědy a rádi bychom ji rozpracovali v navazující fázi projektu. Podrobný plán spolupráce popisujeme v dokumentu Plán spolupráce s organizacemi.

6 Jak funguje práce s přístupem, kde/kdy funguje a kde/kdy ne a proč?

Ve spolupráci s organizacemi jsme identifikovali oblasti, ve kterých vnímají největší přínos behaviorálního přístupu, a naopak situace, kde jeho využití považují za omezené nebo méně smysluplné. Níže shrnujeme hlavní zjištění včetně důvodů, které organizace uváděly.

Kde organizace vnímají největší přínos

Změna mindsetu a práce s veřejností

Zástupci RUBIKONu i Hnutí DUHA vnímají největší přínos behaviorálního přístupu v oblasti práce s veřejností, zejména tam, kde je potřeba pracovat se změnou postojů, obav a odporu části veřejnosti. Přístup se osvědčuje při komunikaci složitých nebo kontroverzních témat, jako jsou otevřené věznice nebo výstavba větrných elektráren. Behaviorální přístup pomáhá organizacím lépe rozumět skutečným motivům, hodnotám a obavám místních obyvatel. Díky tomu umožňuje navrhovat citlivější a cílenější komunikaci, která snižuje napětí, podporuje dialog a vytváří podmínky pro budování dlouhodobější veřejné podpory.

Fundraising a práce s dárci

Zástupci všech tří organizací se shodli, že behaviorální přístup je dobře využitelný v oblasti fundraisingu, zejména na úrovni individuálního chování dárců. Přínosný je především při zjišťování motivací a bariér dárců, nastavování komunikačních sdělení a optimalizaci tzv. *donor journey*.

Kde organizace vnímají menší přínos nebo limity přístupu

Celostátní lobbying

Zástupce Hnutí DUHA považuje behaviorální přístup za méně přínosný u projektů zaměřených na celostátní lobbying, například v prostředí Poslanecké sněmovny. Argumentuje tím, že politická komunikace je často strategická a nepřímá a skutečné motivace aktérů nejsou vždy transparentní, což omezuje možnosti smysluplné behaviorální analýzy.

Stávající služby s převyšující poptávkou

RUBIKON nevidí výrazný přínos behaviorálního přístupu u stávajících poradenských služeb, kde již nyní poptávka převyšuje kapacity organizace a není potřeba aktivně motivovat klienty k zapojení. Zástupkyně organizace však zároveň uvedla, že behaviorální přístup by mohl být velmi užitečný při návrhu nových služeb nebo při jejich rozšiřování.

Interní procesy a HR

Zástupkyně RUBIKONu si v současné době nedokáže představit využití behaviorálního přístupu v oblasti interních procesů nebo HR. V kontextu organizace se ukazuje, že přístup je vnímán jako relevantnější pro práci směrem ven, než pro vnitřní fungování organizace.

7 Jak přistupovat k různým typům organizací, kde je aplikace přístupu rozdílná?

Jednou z výhod behaviorálního přístupu je jeho široká použitelnost. Behaviorální přístup může být přínosný pro jakoukoliv organizaci, která usiluje o pozitivní změnu chování, postojů nebo rozhodování lidí. Tato potřeba je v neziskovém sektoru společná napříč tématy – ať už jde o

zapojování dobrovolníků, individuální fundraising, práci s veřejností nebo podporu občanské angažovanosti.

Praktickou využitelnost behaviorálního přístupu napříč sektorem potvrdila nejen spolupráce se třemi poměrně odlišnými partnerskými organizacemi, ale také zájem zástupců širokého spektra neziskových organizací, kteří se zapojili do závěrečné konference a online webináře.

Zároveň se však ukázalo, že **i když základní proces behaviorálního designu zůstává stejný, jeho konkrétní aplikace se vždy musí přizpůsobit kontextu dané organizace**. Liší se cílové skupiny, typy výzev, dostupné kapacity i míra dat, se kterými organizace pracují. To znamená, že jednotlivé nástroje a typy intervencí nelze mechanicky přenášet, ale je potřeba je upravovat podle konkrétní situace.

Tento přístup klade určité nároky i na samotné organizace. Aby bylo možné behaviorální přístup smysluplně využít, je nutné vyčlenit čas a kapacity na pochopení vlastního problému a kontextu, ideálně prostřednictvím sběru dat a práce s cílovými skupinami. Právě těmto krokům věnujeme pozornost v metodice Jak na změnu, která organizace provází jednotlivými fázemi behaviorálního designu - od úvodní analýzy až po návrh intervencí. Metodika je doplněna o řadu kazuistik a ilustračních příkladů z různých oblastí neziskového sektoru, které ukazují, jak lze stejný přístup flexibilně přizpůsobovat rozdílným typům organizací a témat.

8 Co jsme se dozvěděli z testování přístupu?

Testování behaviorálního přístupu ve třech neziskových organizacích přineslo několik důležitých poznatků, které jsou podrobně popsány v předchozích kapitolách tohoto dokumentu. V této části shrneme ta nejpodstatnější zjištění.

Projekt potvrdil, že **neziskové organizace vnímají behaviorální přístup jako přínosný v oblastech, kde je potřeba pracovat se změnou společenských postojů a budováním dlouhodobé veřejné podpory**. Právě zde organizace nejčastěji narážejí na limity tradičních přístupů založených pouze na poskytování informací.

Zároveň se ukázalo, že **schopnost efektivně zapojovat veřejnost a další klíčové aktéry je pro úspěch sociálních a environmentálních projektů zásadní, ale v neziskovém sektoru často chybí nebo není systematicky rozvíjena**. Behaviorální přístup může v této oblasti pomoci posílit kompetence organizací a zvýšit kvalitu jejich práce s veřejností.

V průběhu projektu se podařilo vybudovat síť tzv. **behaviorálních ambasadorů** – zástupců zapojených organizací, kteří získali základní kompetence v oblasti behaviorálního přístupu a mohou jej dále šířit uvnitř svých týmů a organizací. Dalším logickým krokem je využití behaviorálních nástrojů v připravovaných projektech a jejich postupné začleňování do strategických priorit organizací.

Pro další fázi projektu proto doporučujeme zaměřit se na škálování těchto kapacit a cíleně podporovat využití behaviorálního přístupu v oblasti budování veřejné podpory. Právě zde vnímáme největší potenciál pro dlouhodobý a systémový dopad.