


Lankelly
Chase



THINKING BIG

JAK VYUŽÍT TEORII ZMĚNY
K SYSTÉMOVÉ ZMĚNĚ

Rob Abercrombie, Katie Boswell
a Rosanna Thomasoo
Březen 2018



Za poskytnutí finančních prostředků děkujeme nadaci Lankelly Chase Foundation.

Nadace Lankelly Chase Foundation je nezávislou nadací, usilující o pojmenování základních příčin sociálního znevýhodnění a jejich řešení. Podporuje a financuje inovativní postupy, politiky a výzkumné aktivity s cílem porozumět tomu, jak dosáhnout změny u lidí, kteří čelí závažnému i vícenásobnému znevýhodnění. Skrze práci s lidmi s reálnými zkušenostmi i neziskovým a veřejným sektorem chce nadace Lankelly Chase Foundation prosazovat trvalá řešení, která podporují uspokojivý život.

www.lankellychase.org.uk

OBSAH

NÁŠ VÝCHOZÍ BOD: BUĎME SAMI SOBĚ VÝZVOU	2
PROPOJOVÁNÍ TEORIE ZMĚNY A SYSTÉMOVÉ ZMĚNY	3
KONTEXT SYSTÉMOVÉ ZMĚNY	4
KAM ZAPADÁ TEORIE ZMĚNY	5
METODA MYŠLENKOVÝCH TRUMFŮ	8
PLÁNOVÁNÍ SYSTÉMOVÉ ZMĚNY: PĚT ZÁKLADNÍCH PRAVIDELRETURN	9
POCHOPTE KONTEXT	10
POZNEJTE SAMI SEBE	13
UVAŽUJTE SYSTEMATICKY	17
UČTE SE A PŘIZPŮSOBUJTE	21
UVĚDOMTE SI, ŽE ZMĚNA JE OSOBNÍ ZÁLEŽITOST	25
ZÁVĚR	30
ZDROJE	31

NÁŠ VÝCHOZÍ BOD: BUĎME SAMI SOBĚ VÝZVOU

Pokud se má stát neziskový sektor účinným činitelem změny, musíme na sobě zapracovat. Proč? Protože i přesto, že je v našem sektoru mnoho co obdivovat, panuje tu také rozšířená dysfunkce, která omezuje dopad.

Například:


- organizace, které se zaměřují spíše na přežití než na dopad,
- kultury, které nebudují nebo nevyužívají znalosti,
- strategie, které se zabývají symptomy problémů, nikoli základními příčinami,
- postupy financování a pobídky, které podporují krátkodobá řešení.

Je mnoho důvodů, proč tyto dysfunkce existují, a proč jsou některé z nich mimo naši kontrolu. Z pohledu NPC však může k nápravě těchto nedostatků pomoci, pokud si položíme otázku, zda při naplňování poslání děláme vše, co je v našich silách – jako jednotlivci, organizace i jako sektor. Tato myšlenka je výchozím bodem této práce.

Poděkování

Jsme zavázáni nadaci Lankelly Chase Foundation, která tento projekt financovala a podpořila.

Při přípravě textu jsme vše konzultovali s odborníky na teorii změny a systémovou změnu, uspořádali jsme dva kulaté stoly, provedli tucet rozhovorů a nechali text zrecenzovat. Děkujeme všem, kteří se na přípravě podíleli, a to zejména: Natasha Adams, Hannah Anderson, Pete Bailey, Anna Bird, Dr Anna Birney, Christopher Burghes, Sinem Cakir, Rowan Conway, Jess Cordingly, Julian Corner, Michelle Corrigan, Chris Dabbs, Natalie Dale, Andrew Darnton, Annabel Davidson Knight, Alice Evans, Nusrat Faizullah, Zaid Hassan, Sarah Hickey, Dione Hills, Alan Hudson, Marcus Hulme, David Hunter, Nicole Jacobs, Ruth Kaufman, Philippa de Lacy, Penny Lawrence, Anna Laycock, Tom Ling, Dena Lomofsky, Ian Lush, Pat McArdle, Michael Moses, Lynn Mumford, Habiba Nabatu, Maresa Ness, James Noble, Julius Nyaganga, Georgie Parry-Crooke, Dr Delia Pop, Hallie Preskill, Cassie Robinson, Debbie Sorkin, David Stroh, Pritpal Tamber, John Towers, Craig Valters, Isabel Vogel, Claire Wightman, a Dr. Sharon Zivkovic.



PROPOJOVÁNÍ TEORIE ZMĚNY A SYSTÉMOVÉ ZMĚNY

KONTEXT SYSTÉMOVÉ ZMĚNY

VNPC často spolupracujeme s organizacemi, které usilují o dosažení změny u obtížných a přetrvávajících sociálních problémů, např. užívání návykových látek, bezdomovectví a znevýhodnění na základě věku. Tyto problémy se týkají nejen jednotlivců, ale také systému. V důsledku toho o svých činnostech stále více organizací, které se rozhodly zaměřit na jejich řešení, přemýšlí jako o „**systémové změně**“¹.

Je-li problém popisován jako „systémový“, může to znamenat, že je důsledkem komplexních a vícevrstevných faktorů. Mezi příčiny recidivy u žen se závislostí na návykových látkách patří například: nedostatek smysluplných pracovních příležitostí; způsob, jakým jsou systémem trestního soudnictví připravovány na propuštění z výkonu trestu; přístup soudů; širší politika kriminalizace drog; sociální stigma; a individuální chování. Seznam není vyčerpávající, ale dostatečně ilustruje komplexitu „systému“, který sociální problém obklopuje.

„Pokud před systémovými příčinami problémů zavíráme oči, všechna řešení, o která se pokoušíme, vše pravděpodobně ještě zhorší.“

ESTHER DERBY²

Systémová změna je nejen způsobem, jak porozumět přetrvávání závažných sociálních problémů, ale také účinnou kritikou naší úlohy při jejich řešení.

Tato publikace vychází z průzkumu, který se zaměřoval na to, zda je teorie změny při plánování systémové změny užitečná nebo nikoli. Zabývali jsme se například těmito otázkami: Podporuje teorie změny systematické uvažování v organizacích? Jedná se o užitečný nástroj plánování pro ty, kdo explicitně usilují o systémovou změnu? Umí nabídnout konstruktivní, ale zásadní a potřebnou kritickou úvahu?

Myslíme si, že se správným přístupem může teorie změny systémovou změnu podpořit. Organizacím, které chtějí zaujmout systémový přístup k práci, jsme naše poznatky zpracovali do této příručky.

KAM ZAPADÁ TEORIE ZMĚNY

Teorie změny původně vznikla k modelování a evaluaci komplexních iniciativ, usilujících o dosažení změny, takže se systémovou změnou jednoznačně souvisí.

Forum *Roundtable on Community Change* mezinárodní neziskové organizace Aspen Institute³, která se v 90. letech stala průkopníkem teorie změny, jí využilo k prozkoumání oblastí, jako je řešení systémového rasismu nebo podpora spravedlivého ekonomického rozvoje⁴. NPC při uplatňování teorie změny v rámci vytváření a evaluací strategií ovlivňujících sociální změnu v oblastech od domácího násilí po prosazování práv osob se zdravotním postižením podpořilo již řadu charitativních organizací⁴.

Jako proces může:

- pomoci organizacím zamyslet se nad tím, co dělají a proč,
- odhalit předpoklady a logické nedostatky,
- zapojit zaměstnance a klíčové aktéry a propůjčovat smysl společnému účelu,
- prověřit zdůvodnění toho, co organizace dělá,
- strukturovat rámec pro měření dopadu,
- a především, teorie změny nabízí vzácnou příležitost využít **chvíle na reflexi**, která může osvěžit pocit smysluplnosti charitativní organizace.

Teorie změny jako chvíle na reflexi

Velká část toho, co je na teorii změny jako přístupu cenného, vychází ze samotného procesu. Vytváření teorie změny zahrnuje spolupráci klíčových hráčů, poodstoupení od každodenní práce, přemýšlení o tom, čeho se organizace snaží dosáhnout a jak by to mohla nejlépe udělat, a sjednocení účelu a přístupu. Chvíle na reflexi je skvělou příležitostí k podpoře úsilí o dosažení systémové změny; příležitostí, kterou mohou limitovat obvyklá **úskalí**, ale také ji může maximalizovat pár **základních pravidel**.

Překonání obvyklých úskalí při uplatňování teorie změny

Během průzkumu jsme se setkali s obavou, že se teorie změny jako přístup někam ztratila. Přestože původně představovala způsob řízení komplexní změny, někteří mají pocit, že se dostala do područí neužitečných praktik. Tvrdí, že teorie změny až příliš často nenabízí zásadní kritickou úvahu, po které systémová změna volá. Lze ji použít k plnění externích požadavků nebo zpětnému zdůvodnění toho, co již měla organizace v úmyslu. Slepě se uctívají její schémata, přitom jejím skutečným přínosem je proces důsledné reflexe a kritické úvahy.

Kritici konkrétně argumentují, že má teorie změny svá úskalí, včetně:

- postavení organizace do středu zájmu a **opomíjení kontextu**,
- **zdůrazňování toho, jak se snažíme změnit jiné**, spíše než nastavování zrcadla sami sobě,
- **podpora lineárního uvažování**, jednoduchou optikou příčin a důsledků,
- stává se „**bezpečnostním nástrojem**“ – pevným plánem, který ironicky poskytuje výmluvu k nepřizpůsobování se v měnícím se světě,
- nahlížení na **změnu jako na technickou záležitost**, s důrazem na vstupy a výstupy spíše než na lidi a vztahy.

Domníváme se, že tato úskalí nejsou teorií změny jako procesu vlastní. Mnoho z těchto problémů vyplývá z faktorů, které teorii změny daleko přesahují: nepružné trvání financujících subjektů na tom, aby organizace dosahovaly konkrétních výsledků, nebo organizace vyhledávající bezpečí jistoty. Odrážejí naši širší kulturu, hodnoty, přesvědčení, vzdělávací systém a dynamiku moci.

Teorie změny se však nutně nemusí realizovat tímto způsobem: byli jsme svědky mnoha případů, kdy zpochybnila vlastní předpoklady a podpořila hlubší reflexi.

Pět základních pravidel při využívání teorie změny k systémové změně

Naše pravidla se snaží působit proti potenciálním úskalím, s nimiž se při uplatňování teorie změny setkáváme, a zabezpečit, aby se teorie změny prováděla způsobem, který bude fungovat v systémovém kontextu. Staví na rozhovorech s odborníky a na příkladech organizací, které teorii změny efektivně využívají.

Používáme-li slovní spojení „základní pravidlo“, nemáme na mysli striktní a instantní pravidla, která je nutno dodržovat, spíše se snažíme popsat myšlenkové návyky nebo mentální zkratky, které řídí naše každodenní rozhodování.⁶ Pokud každému z pravidel věnujeme přiměřenou pozornost, maximalizujeme tím chvíli na reflexi, kterou teorie změny nabízí.

1 POCHOPTĚ KONTEXT

Pro efektivní jednání je nezbytné rozvíjet určitou míru porozumění danému prostředí.

2 POZNEJTE SAMI SEBE

Ke změně, které můžete dosáhnout, přispívají vaše zdroje, silné a slabé stránky a jejich vztah ke kontextu, v němž se nacházíte.

3 UVAŽUJTE SYSTEMATICKY

Myšlenkový návyk, který znamená uvažovat o základních příčinách a vzájemných závislostech, být si vědom nevyřčených aspektů systému, např. mocenských struktur, a vždy hledat způsoby, jak zapůsobit.

4 UČTE SE A PŘIZPŮBUJTE

Vlivem komplexity a nejistoty systémové změny je učení se a adaptace nezbytností. Teorie změny může poskytnout rámec pro řízení tohoto procesu.

5 UVĚDOMTE SI, ŽE ZMĚNA JE OSOBNÍ ZÁLEŽITOST

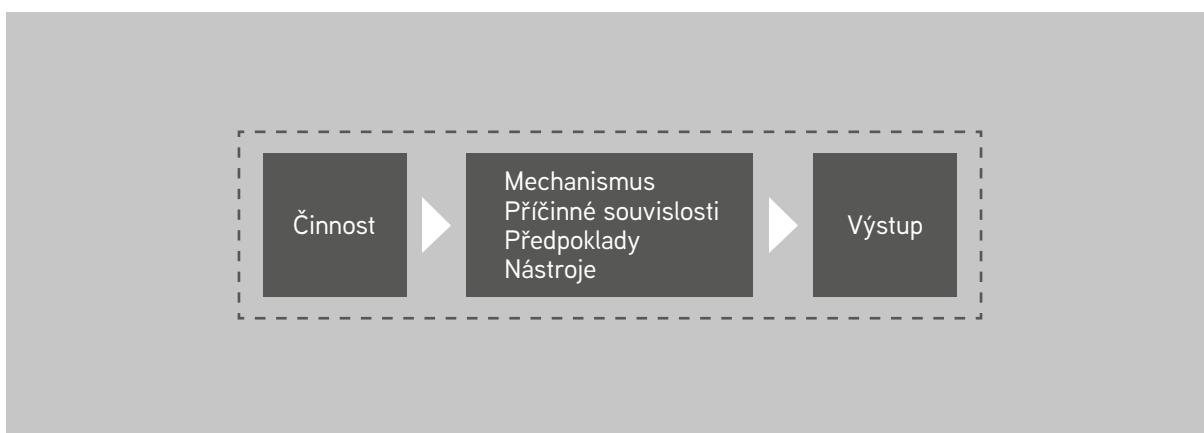
Změna je o lidech v systému, jejich hodnotách, přesvědčeních, vztazích a pocitech. Nelze očekávat, že se „ostatní“ změní, aniž bychom nezačali u sebe.

Tabulka 1: Obvyklá úskalí při uplatňování teorie změny a související základní pravidla pro přijetí systémového přístupu

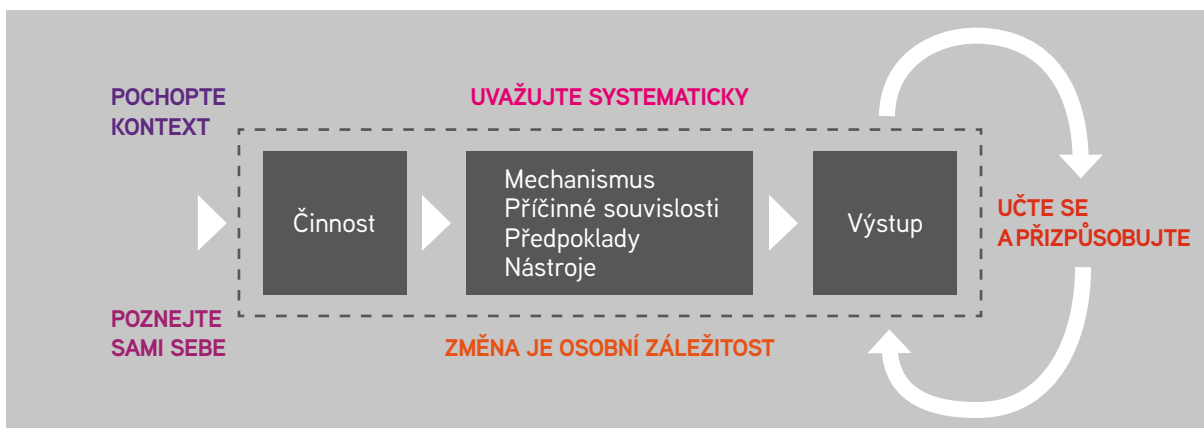
ÚSKALÍ	ZÁKLADNÍ PRAVIDLO
OPOMÍJENÍ KONTEXTU	POCHOPTĚ KONTEXT
ZMĚNA POUZE U DRUHÝCH	POZNEJTE SAMI SEBE
LINEÁRNÍ UVAŽOVÁNÍ	UVAŽUJTE SYSTEMATICKY
VYHLEDÁVÁNÍ BEZPEČÍ V JISTOTĚ	UČTE SE A PŘIZPŮBUJTE
ZMĚNA JE TECHNICKÁ ZÁLEŽITOST	UVĚDOMTE SI, ŽE ZMĚNA JE OSOBNÍ ZÁLEŽITOST

Těchto pět základních pravidel vám může při vytváření teorie změny pomoci.

Obr. 1: Vytváření teorie změny



Obr. 2: Vytváření teorie změny k systémové změně



METODA MYŠLENKOVÝCH TRUMFŮ

Než se pustíme do podrobného vysvětlování základních pravidel, je třeba věnovat se něčemu zásadnímu.

Teorie změny i systémová změna mají sociálnímu sektoru mnoho co nabídnout. Vytváření jejich základů provází zvědavý způsob nahlížení na svět. Obě nás nutí zamyslet se nad tím, jak se změna odehrává a jak ji můžeme ovlivnit. Rozvíjejí základní otázky, mezi něž patří:

- O jakou změnu usilujeme?
- V jakém kontextu pracujeme?
- Jak významně přispíváme ke změně?
- S kým potřebujeme spolupracovat nebo koho potřebujeme ovlivnit, abychom změny dosáhli?
- Do jaké míry dávají v tomto kontextu naše stávající aktivity smysl?

Až příliš často se tyto otázky buď nepokládají, nebo se na ně odpovídá jednoduchými frázemi. Odpovídáme, že jsou naše organizace dle našich předpokladů stále velmi potřebné, a že způsob, jakým fungujeme, je ten správný.

Teorie změny a systémová změna nás mohou přimět k tomu, abychom tyto jednoduché odpovědi zahodili, konfrontovali vlastní předsudky, přiznali si svá omezení a položili si otázku, jak můžeme být lepší. Debaty na toto téma nebudou příjemné a mohou vyústit v konflikt a obtížná rozhodování. Autentické debaty však mohou mít ohromný transformační účinek.

Co je zásadní: Proces reflexe bude fungovat i bez jakékoli formální nálepky nebo návodu. Díky navrhovaným základním pravidlům bude teorie změny fungovat lépe, mentální zkratky se však vztahují na jakýkoli proces reflexe. Důležitější než jakákoli konkrétní metodika je způsob, jakým k reflexi přistupujete. V konečném důsledku nezáleží na tom, zda se jedná o teorii změny, o systémovou změnu nebo o cokoli jiného, rozhodující jsou zvědavé otázky na to, jak můžete změny nejlépe dosáhnout.



PLÁNOVÁNÍ SYSTÉMOVÉ ZMĚNY: PĚT ZÁKLADNÍCH PRAVIDEL

„Bez kontextu nic není, a tedy nelze ničemu porozumět, protože právě kontext dává tomu, co si myslíme a co děláme, význam.“

PROF. PAUL BATE⁷

Na kontextu záleží. Sociální činnost je často reakcí na potřebu uvnitř komunity, bez ohledu na to, zda se jedná o konkrétní místo na mapě nebo zájmové společenství, např. osoby trpící stejným onemocněním. Komunity neexistují izolovaně, jsou zakotveny v politickém prostředí, trzích a institucionálních sítích. Odrážejí širší kulturní normy a reagují na demografické a technologické změny. Popsat tento kontext v jeho celistvosti je nemožné a přílišné zkoumání nese riziko, že nás paralyzuje. Ignorovat jej a to, co od nás vyžaduje, je však neméně tak bláhové.

Kontext se v sociálním sektoru přehlíží až moc často. Nové programy financování nijak nereflktují to, co se financující subjekty již naučily, služby vznikají bez ohledu na dostupnou evidenci o účinnosti podobného typu služeb, a propagační taktiky se provádějí stále stejně navzdory měnícímu se politickému prostředí. Všechny tyto příklady rozhodování, izolovaného od pochopení kontextu, jsou plýtváním omezeným časem, penězi a energií.

„Organizační imperativ fungovat, získávat peníze, demonstrovat dopad nebo zkrátka být aktivní znamená, že lidé před samotnou intervencí věnují příliš málo času učení se a porozumění sociálnímu, politickému nebo ekonomickému systému.“

DUNCAN GREEN⁸

Úskalí: Opomíjení kontextu

Těm, kteří opomíjejí kontext, hrozí, že vytvoří iniciativy, které špatně nasednou na potřeby lidí, kterým se snaží pomoci. Mohou podlehnout falešné představě, že lze program přenést z jednoho kontextu do druhého. Nebo mohou přijít o příležitost k maximalizaci dopadu skrze spolupráci. Nejhorším možným scénářem je, že problém navzdory svým nejlepším úmyslům ještě zhorší nezamýšlenými důsledky:

„Nezamýšlené a opožděné následky většiny rychlých řešení okamžitě zisky v čase neutralizují nebo zvrátí.“

DAVID PETER STROH⁹

Základní pravidlo: Pochopte kontext

Maximální využití teorie změny vyžaduje kritické uvažování o sobě sama, a tou základní a nezbytnou výzvou je testovat sami sebe v kontextu, ve kterém působíme. Pochopení kontextu není důležité jen ve vztahu k teorii změny – efektivní organizace v sociálním sektoru se do svého kontextu ponořují každý den. Mnohé z nich se pravidelně věnují přehledům kontextu, ve kterém působí, a mají bohaté znalosti, které využívají mezi svými zaměstnanci, dobrovolníky, uživateli a dalšími aktéry. Teorie změny nabízí příležitost ustoupit o krůček zpět a zvážit, jak by mělo pochopení kontextu ovlivnit to, co děláme.

Složky kontextu

Jaké faktory je třeba zvážit při vytváření celkového obrazu o vaší situaci? Mohou to být:

- potřeby a vnímání příjemců,
- vládní politika,
- chování institucí, např. NHS nebo rady,
- práce jiných charitativních organizací,
- evidenční základna,
- postoje veřejnosti,
- technologický vývoj,
- podmínky pro financování.

Rovněž méně hmatatelné, ale ne méně důležité faktory, např.:

- kultura (například profesní kultura klíčových skupin, např. lékařů),
- kdo má pravomoc řídit nebo ovlivňovat.

Otázky k zodpovězení

- V jaké politické, sociální a environmentální oblasti působíme? Jak se proměňuje?
- Jaký problém řešíme? Co je známo o příčinách tohoto problému?
- O jakou změnu usilujeme?
- Kdo jiný v tomto prostoru pracuje?
- Jaká existuje evidence o tom, co při řešení tohoto problému funguje?

Dobrá praxe

Využijte znalostí zaměstnanců

Zaměstnanci a dobrovolníci vašemu poslání obvykle dobře rozumí. Nejjednodušší je vyvodit úroveň jejich znalostí tím, že se skupinky z nich na kontext zeptáte, například pomocí otázek, které uvádíme výše. Nemusí se jednat o jednorázové cvičení. Udržování přehledu o tom, co se v prostředí, v němž působíte, děje, vám poskytne základní úroveň znalostí, ze kterých můžete čerpat, až na to přijde čas. Může se jednat o oblast odpovědnosti, kterou zakomponujete do popisů pracovních pozic.

Zapojte klíčové aktéry

Dalším jednoduchým přístupem je zapojení externích aktérů do procesu. Uživatelé služeb, financující subjekty, komisaři a partnerské organizace mohou přispět cenným pohledem na dané prostředí a na to, jak do něj zapadáte. Zapojení může mít podobu pár neformálních rozhovorů, a užitečné také může být pozvat aktéry do jedné místnosti a uspořádat workshop nebo diskusi.

Používejte nástroje pro mapování kontextu

V některých případech je třeba jít do větší hloubky – například při zakládání nové organizace, provádění významného strategického přehledu nebo při zvažování fúze organizací. V procesu teorie změny lze pro sestavení podrobnějšího obrázku o prostředí použít nástroje, jako jsou **mapování kontextu a mapování systémů**.^{10,11}

Zachovejte správný poměr

V teorii změny je nutno usilovat o dosažení rovnováhy mezi opomíjením vnějšího světa a dlouhodobým pocitem zaujetí nebo paralýzy. Teorie změny není schopna vyhovět všem aspektům kontextu, proto je v určitém okamžiku nutné určit, co je pro naši práci skutečně nejdůležitější, a zbytek hodit za hlavu. Jak upozorňuje Ray Pawson, mapování složitých kontextů „*ve skupině zanechává nepříjemný pocit... když si je prohlédneme, je nutné skočit.*“¹²

Pro začátek: Jednoduché kroky pro pochopení kontextu

- Promluvte si s několika aktéry o tom, jak vnímají to, co děláte a jak byste se mohli zlepšit, například s uživatelem služby nebo dobře informovaným partnerem nebo zmocněncem.
- Na příští poradě zaměstnanců se zamyslete nad tím, co se za poslední tři roky změnilo a jak byste měli na tyto změny reagovat.
- Jednu hodinu hledejte na internetu informace o problému, který chcete řešit. Pokud již dobrý přehled máte, najděte si mezinárodní srovnání nebo prohledejte příbuzné disciplíny.

2 POZNEJTE SAMI SEBE

ZMĚNA POUZE U DRUHÝCH

POZNEJTE SAMI SEBE

„Aby byla změna efektivní a trvalá, ti, kdo o změnu usilují, musí nejprve změnit sami sebe.“

BARBARA TRAUTLEIN, Ph.D.¹³

Na Pochopení kontextu je nutnost, ale nestačí k tomu, abychom si o situaci vytvořili komplexní obrázek. Zrcadlo musíme nastavit také sami sobě. To znamená prozkoumat, jak fungujeme, jakými zdroji a aktivy disponujeme, a jak můžeme ke změně nejlépe přispět.

Sebezpoznání není vždy příjemné. Lidé často při popisování problému ukazují na ostatní. Musíme si však uvědomit, že součástí problému může být i naše vlastní chování, a že i u nás a našich organizací může být změna nasnadě.

Úskalí: Změna pouze u druhých

Pokud teorie změny spočívá v tom, jak změnit ostatní, aniž bychom vyžadovali změnu i sami u sebe, s největší pravděpodobností fungovat nebude. V nejhorším případě může teorie změny vést k tomu, že se organizace bude vnímat jako externí aktér, oddělený od systému. Lze také předpokládat, že změna náleží výlučně ostatním, a dál pokračovat ve vlastní činnosti tak jako doposud. To je však jen zřídka realistické.

Ikdyž se do naší organizace teorie změny promítá – obvykle formou diskusí o vnitřních předpokladech změny, proces může považovat sdílený názor za samozřejmost. Tím mohou být opomíjeny neshody, které podkopávají závazek k uplatňování jakéhokoli nového směru myšlení.

Naše představivost může selhat také tehdy, když se zamýšlíme nad zdroji, které nám pomohou změny dosáhnout. Například: mnohé financující subjekty by mohly vzhledem ke svým znalostem a množství peněz uplatňovat enormní vliv, ale raději mlčí.

Základní pravidlo: Poznejte sami sebe

Pokud usilujeme o systémovou změnu, jako činitele změny se od procesu nemůžeme zcela oddělit. Musíme se sami sebe ptát, jaké změny se od nás vyžadují. Teorie změny je příležitostí zamyslet se nad sebou a zpochybnit předpoklady o našich zdrojích. Proces nás může vyzývat k tomu, abychom se v zájmu změny, které chceme ve světě dosáhnout, změnili.

Otázky k zodpovězení

- Jaké je naše poslání? Je stále relevantní?
- Co nás motivuje?
- Jakými zdroji disponujeme a jak jich nejlépe využít?
- Jakou nejefektivnější roli můžeme hrát? Jakých rolí bychom se měli vyvarovat?
- Jaké jsou naše limity a slabé stránky?
- Jaké jsou naše explicitní a implicitní hodnoty a přesvědčení?

Dobrá praxe

Ponechte prostor neshodám

Rozvíjení teorie změny nabízí různým lidem v organizaci příležitost vyjádřit své názory na identitu a účel. Všichni zajedno nebudou a prozkoumání stávajících názorů a konfliktů mezi nimi může být nepříjemné. Je však zároveň cenné – pokud je prováděno citlivě, pomáhá budovat smysl pro společný účel (viz str. 27 o zóně nepříjemné debaty).

Porozumějte svým zdrojům

Využijte proces teorie změny k testování zdrojů vaší organizace, a toho, zda jsou využívány co nejlépe. Následující seznam může sloužit jako základní kontrolní seznam. Často se opomíjí ty méně hmotné zdroje, jako jsou znalosti, vliv, přesvědčovací dovednosti a značka.

Zdroje mají mnoho podob. Mohou to být:

- peníze,
- lidé,
- vztahy a sítě,
- konkrétní metody nebo přístupy,
- znalosti a zkušenosti,
- dobré jméno v komunitě,
- komunikační kanály,
- důvěryhodná značka,
- schopnost ovlivňovat,
- závazek k poslání,
- energie.

Budte upřímní ohledně svých silných i slabých stránek

Základem pro poznání sebe sama je upřímná reflexe toho, v čem je vaše organizace opravdu dobrá, a tedy jaký může mít přínos. Pokládání podobných otázek je vždy citlivou záležitostí. Riskujeme totiž, že si budeme muset přiznat, že to, co děláme, není to, co bychom dělat měli, nebo ještě hůř, že nemůžeme dosáhnout smysluplného přínosu. V nejvyšší možné míře pomáhá podpořit proces a využít evidence o dopadu: z jakých důvodů jste přesvědčeni, že jsou vaše aktivity při dosahování výsledků, o které usilujete, úspěšné? Existuje evidence o tom, že mohou být neúspěšné?

Pro začátek: Jednoduché kroky k sebepoznání

- Shromážděte dostupnou evidenci o tom, že to, co děláte, je dobré, a co je třeba zlepšit. Pokud nemáte evidenci o výkonnosti k dispozici, zeptejte se na názor zaměstnanců a dobrovolníků.
- Zamyslete se nad seznamem výše uvedených zdrojů a nad tím, zda jich využíváte co nejlépe.

Poznejte sami sebe: Případová studie

Kidasha je charitativní organizace, jejímž posláním je zlepšit odolnost, bezpečí a životní pohodu ohrožených dětí a mládeže (VCYP) v Nepálu. V rámci prohlubování svého poslání stále více usiluje o ovlivnění širších sociálních systémů, které mají na životy dětí vliv – od postojů veřejnosti k tvorbě vládních politik a programů.

„Nepovídejte mi, prosím, o malých projektech podpory mytí rukou, které dětem bezplatně rozdají mýdlo a pak zmizí. Nemají žádný dopad. Chci slyšet o tom, jak dosáhnout udržitelné změny. Pokud chcete, aby děti dodržovaly správnou hygienu, musíte tvrdě pracovat na tom, abyste změnili jejich chování a zabezpečili trvalý přístup k vodě a mýdlu.“

**RAMESH BASTOLA,
PROGRAMOVÝ SPECIALISTA, KIDASHA**

Tým organizace chtěl strategičtěji porozumět dopadu organizace a najal si pro bono konzultanta. Konzultant byl schopen zdůraznit hodnotu, kterou organizace do systému přinesla. Šlo o aspekty, kterým tým podvědomě rozuměl, ale nebyl schopen je systematicky zachytit.

Začali tím, že se zamysleli nad zdroji organizace v nejširším slova smyslu, včetně: místního profilu a prestiže organizace, osvědčené kvality při provádění programu, technických schopností k provádění průzkumů a analýz kontextu, silných vztahů s celou řadou partnerů a porozumění dynamice spolupráce s vládními představiteli.

Na základě analýzy zdrojů a postupů identifikovala organizace tři hlavní role, které mají ovlivnit širší systémovou změnu:

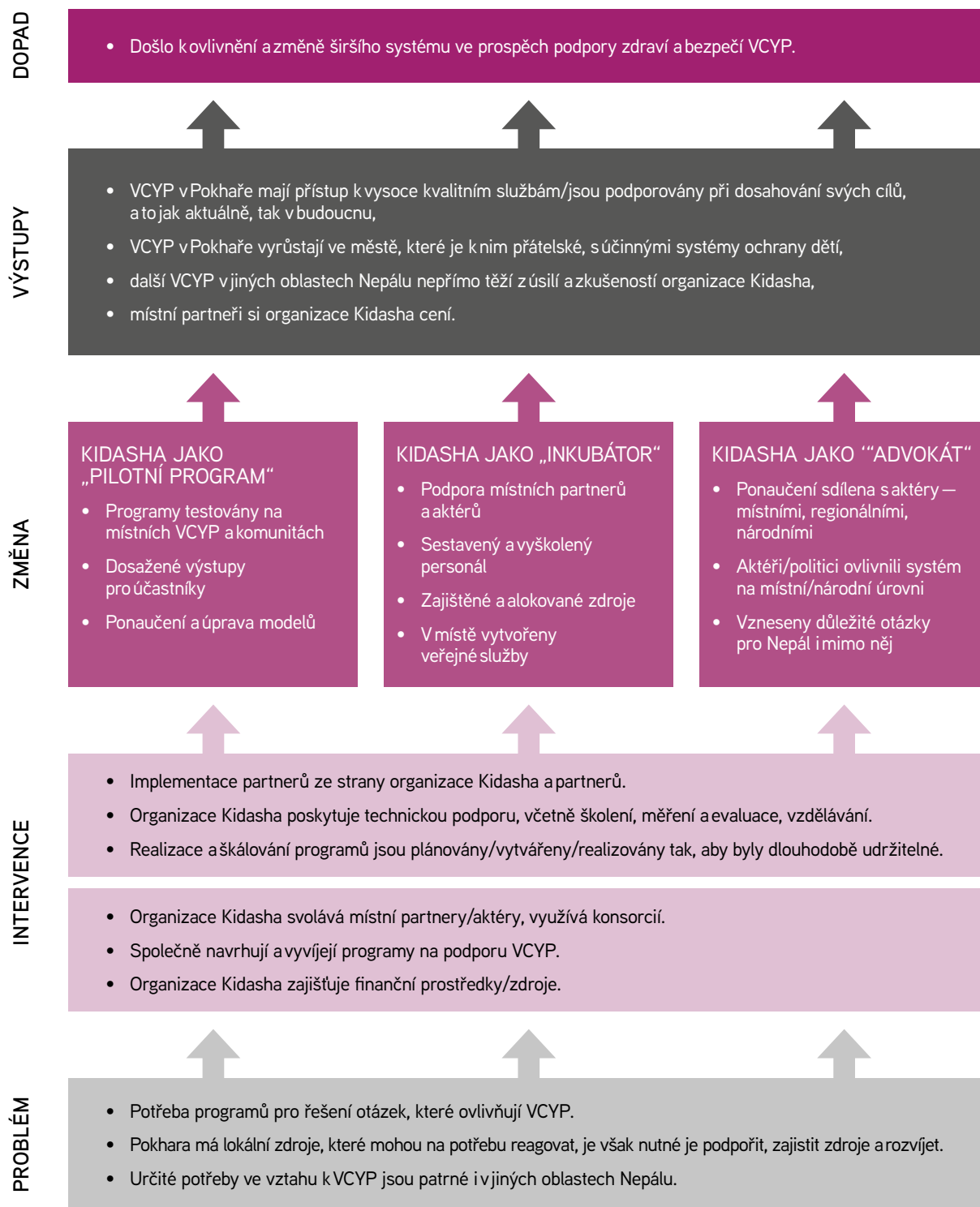
- **PILOTNÍ** program k testování modelů a postupů.
- **INKUBÁTOR** iniciativ pro udržitelnou budoucnost.
- **OBHAJOBA** politické změny a širšího přijetí dobré praxe.

Kidasha ve vztahu k těmto třem pilířům sestavila tzv. „cestu k udržitelné změně“ (**Obr. 3** na str. 16), která demonstruje, jak by mohlo vést úsilí o systémovou změnu k lepším výsledkům pro VCYP.

Organizace vytvořila teorii změny také pro přímou práci s VCYP. Mezi výstupy jednotlivých programů patří například to, že mají VCYP ke službám pro ohrožené adolescenty důvěru a mění své chování, aby zůstaly zdraví a v bezpečí. Tyto dvě teorie změny se vzájemně posilují: poptávka po službách pro adolescenty z řad VCYP doplňuje úsilí o podporu programů a politik pro adolescenty na systémové úrovni.

To organizaci umožnilo vybudovat rámec pro získání evidence o dopadu na VCYP, jejich rodiny a komunity, partnery, vládní služby, politiky a další aktéry, např. místní podniky. Sledování dopadu na více úrovních a jejich propojení s prací organizace umožní organizaci kontinuální učení se a adaptaci vůči změnám nepálských systémů pro VCYP.

Obr. 3: Cesta organizace Kidasha k udržitelné změně



„Inovace, které usilují o škálování a vytváření systémové změny, často narážejí na překážky, které je katapultují zpátky na začátek.“

CONWAY, MASTERS, THOROLD¹⁴

Organizace působící v sociálním sektoru jsou často frustrovány tím, jak těžké je dosáhnout změny, o niž usilují. Mohou mít za to, že se proti nim všichni spikli, jen aby vše zůstalo tak, jak je, a to i přesto, že panuje všeobecná shoda, že změna je třeba. Jak uvádí Peter Senge: „Čím tvrději zatlačíte, tím tvrději vás systém zatlačí zpět.“¹⁵ Systémy existují z nějakého důvodu a často k nim přispívají mocenské struktury, kultury a systémy výsad, které nejsou na první pohled zřejmé.

Díky systémovému myšlení můžeme lépe porozumět tomu, jak takové širší síly působí. Systémové myšlení se však často jeví nepřístupně a neproniknutelně. Ze způsobu, jakým je téma komunikováno, se může zdát, že používá vlastní jazyk a tíhne k abstraktnu. Užitečné je uvědomit si, že se za žargonem skrývá zvládnuté myšlení.

„V lidské mysli je cosi, co přitahuje přímky, nikoli křivky, celá čísla, nikoli zlomky, jednotnost, nikoli různorodost, jistota, nikoli záhady... Naše další část instinktivně chápe, že příroda vytváří fraktály, zajímavé detaily na všech úrovních od mikroskopické až po makroskopickou.“

DONELLA MEADOWS¹⁶

Úskalí: Lineární uvažování

Lineární teorie změny mohou být vhodné pro mapování relativně přímočarých programů – těch, které fungují v definovaném kontextu a kde jsou jasné dané vztahy mezi příčinou a následkem. Ve složitých kontextech, v nichž se v průběhu času vzájemně ovlivňuje více faktorů, nebo pokud se snažíme o změnu na úrovni celé populace nebo společnosti, se však třísť.

Lineární myšlení může vést k tomu, že přijdeme o příležitost maximalizovat dopad tím, že ovlivníme širší systémy. Je-li naším posláním pomáhat lidem bez domova, podávání teplých polévek je rozhodně přínosné, ale samo o sobě příliš nepřispívá ke změně systému, který tento problém vytváří v první řadě. Je tedy nutný kompromis mezi uspokojením okamžitých potřeb a řešením základních příčin; přímá práce může poskytnout evidenci a případové studie, které podporují účinné prosazování změn. Hrozí však nebezpečí, že se tolik zahltíme naplňováním potřeb, že začneme ignorovat příčiny, a neúmyslně tím selhávající systém kryjeme.

Lineární teorie změny nám také mohou vnuknout falešný pocit, že lze systém ovládat předem naplánovaným způsobem. Již jsme se setkali s teoriemi změny, které braly za samozřejmost, že daná organizace bude i nadále poskytovat stejnou službu, a stavěly na tom vše ostatní. Teorie změny se zaměřuje na růst služeb, nikoli na to, jak nejlépe řešit sociální problém.

Dalším obecným a možná nezpochybnitelným předpokladem je skutečnost, že organizace může něčeho dosáhnout samostatně. Pokud nás systémová změna něco učí, pak to, že je obtížné řešit složité příčiny obtížných sociálních problémů samostatně. Zásadní je tedy spolupráce s ostatními.

Základní pravidlo: Uvažujte systematicky

Je pochopitelně zcela relevantní a nutné zabývat se důsledky sociálního problému, např. podáváním polévky jako v našem předchozím příkladu – a často se jedná o maximum, které jsou malé organizace schopny pokrýt. Pokud však zaujmeme perspektivu systémové změny, musíme jít ještě dál a zvážit podmínky, které v první řadě vedou ke vzniku problému. Někdy se uvádí, že „jdeme proti proudu“ a vzdalujeme se potřebám, úkolem je totiž prozkoumávat struktury, v nichž jsou jednotlivci ukotveni, a tím identifikovat „základní příčiny“. Například v boji proti modernímu otroctví by mohl přístup systémové změny na rozdíl od zaměření se na záchranu obětí řešit postoje veřejnosti nebo nedostatečné vymáhání práva.¹⁷

Otázky k zodpovězení

- Jaké síly změnu podporují a jaké síly jsou její překážkou?
- Jaké instituce, pobídky a zájmy utvářejí chování a jak je lze ovlivnit?
- Jakými zdroji disponujeme?
- S kým můžeme spolupracovat na zvyšování tlaku na změnu?

Dobrá praxe

Neberte nic jako samozřejmost

O předpokladech jsme se již zmínili, při přemýšlení o tom, jak ovlivňovat systémy, by nic nemělo být považováno za samozřejmost. Jděte za symptomy problémů a identifikujte jejich základní příčiny. Prozkoumejte, jak spolu různé části systému interagují – například pokud posiluje angažovanost politiků veřejná podpora určité politiky – a hledejte zpětnovazební smyčky – například zda škrtů v jedné oblasti zvyšují náklady v jiné oblasti, což vede k dalším škrtům a podobně. Přemýšlejte o bodech působení – o tom, co byste mohli ovlivnit, a tím ovlivnit celý systém. Například pomoc marginalizovaným skupinám obyvatel s vyprávěním vlastních příběhů by mohla změnit veřejné mínění a v konečném důsledku vést k politickým změnám, které jejich životy změní.

Nastavte si rozumnou hranici

Hranice jsou základním konceptem systémů. Vymezení hranic sociálního problému je rozhodující a definuje řešení problému. Jsou-li příliš široké, nebudete mít možnost příliš mnoho ovlivnit nebo přidat na hodnotě. Pokud jsou vymezeny příliš úzce, chybí mnohé z příčin problému a riskujete, že opomene vlivy, které mohou vaše úsilí zmařit.

Klíčem k úspěchu je úsilí o dosažení rozumné rovnováhy. „Linie odpovědnosti“ je ekvivalentem konceptu teorie změny. Například, pokud je vaším zájmem lepší zacházení s mladistvými pachatelé trestné činnosti, v rozsahu vaší teorie změny je potenciálně celý systém trestního soudnictví. Zvládnutelnější linie odpovědnosti by však mohla zahrnovat bod působení, např. politiku a praxi ukládání trestů. Při vymezování linie odpovědnosti si poctivě promluvte o vašich zdrojích a význačném přínosu (jak je uvedeno výše v kapitole „Poznejte sami sebe“).

Pochopte, s kým potřebujete spolupracovat

Systémová změna vyžaduje, abychom vyhlédli mimo vlastní organizaci a spolupracovali s těmi, kteří mají podobné cíle. To často znamená vytváření vztahů napříč odlišnými odvětvími nebo spojování „neobvyklých podezřelých“, kteří by spolu normálně nespolečně pracovali. Pochopení kontextu, jak již bylo zmíněno dříve, vám může pomoci identifikovat vztahy, které jsou pro naplnění vašeho poslání klíčové.

Zvažte kolektivní teorii změny

Teorie změny se nemusí týkat jediné organizace. Stejně tak dobře funguje vytváření kolektivní teorie změny ve skupině organizací, nebo dokonce na úrovni oboru. Například místní teorie změny v boji proti zneužívání v rodinách by mohla zahrnovat pracovníky pracující s uprchlíky, policii a sociální pracovníky. Tímto způsobem se rozptýlí organizační i osobní obavy, které jednotlivým organizacím brání, a současně se celé odvětví jako celek posune blíže kotázce, kterou se snaží vyřešit. Lépe odráží realitu systémové změny a je dobrým základem pro kolektivní jednání.

Pro začátek: Jednoduché kroky k systematickému uvažování

- Věnujte půl hodiny tvorbě jednoduché analýzy silového pole. Jedná se o tabulku se dvěma sloupci, kdy první identifikuje to, co je při dosahování poslání užitečné, a druhý to, co naplňování poslání brání.
- Na poradě zaměstnanců/vedoucích pracovníků si položte otázku: „Nastavili jsme správnou rovnováhu mezi uspokojením okamžitých potřeb a prevencí jejich vzniku?“
- Na poradě zaměstnanců/vrcholového managementu diskutujte o tom, co by se mělo stát, aby bylo vaše poslání naplněno, které z těchto podmínek můžete ovlivnit a u kterých potřebujete vliv navýšit.

Uvažujte systematicky: Příklad

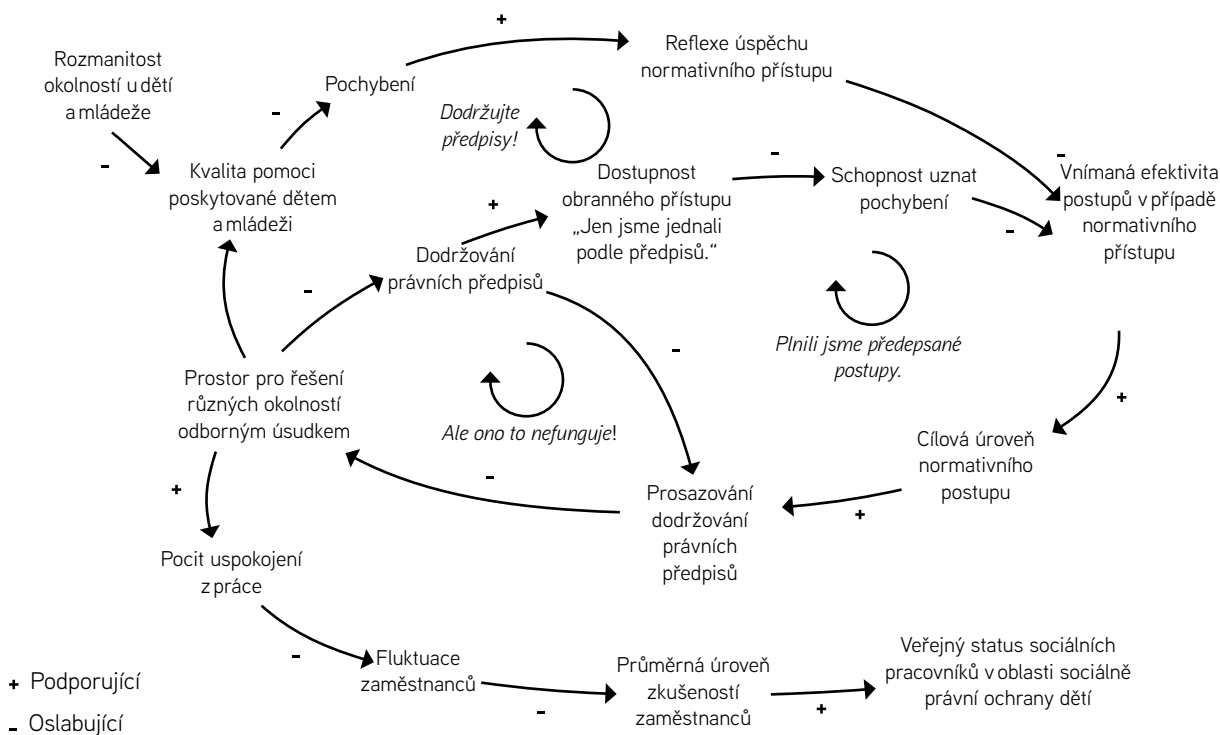
Přehled sociálně právní ochrany dětí (The Munro Review of Child Protection)

Přehled sociálně právní ochrany dětí Eileen Munroové z roku 2011 se zabýval fungováním systému sociálně právní ochrany dětí v Anglii a nabídl doporučení pro jeho zlepšení.¹⁸

Munroová argumentovala, že je třeba překročit rámec jednotlivých rozhodnutí sociálních pracovníků, abychom mohli zeširoka nahlédnout na kontext, v němž se rozhodují. Ve středu systému sociálně právní ochrany dětí identifikovala „závislost na dodržování předpisů“, posilovanou normativními politickými reformami, striktními postupy a kulturou zaškrťávacích formulářů. Závazek k dodržování předpisů se stal „defenzivním mechanismem“ v reakci na svalování viny za případná pochybení na sociální pracovníky.

Přehled ilustroval příčiny a důsledky této závislosti na schématu kauzální smyčky (viz obr. 4). Dokládá dominový efekt dodržování předpisů. Například: redukce prostoru sociálních pracovníků pro uplatňování vlastního odborného úsudku vedl k nižšímu uspokojení z práce, vyšší fluktuaci zaměstnanců a nižšímu veřejnému statusu pracovníků v oblasti sociálně právní ochrany dětí. Obrana ve smyslu „Jen jsme jednali podle předpisů.“ současně vedla k neschopnosti uznat pochybení a poučit se z nich. Dominový efekt posílil vnímanou efektivitu stávajícího přístupu a kvalita pomoci poskytovaná dětem a mladým lidem klesla.

Obr. 4: Schéma kauzální smyčky zobrazující příčiny a důsledky „závislosti na dodržování předpisů“ v systému sociálně právní ochrany dětí, upravený dle přehledu The Munro Review of Child Protection (2011)



„Využívání teorie změny vyžaduje radikální posun směrem k výraznějšímu a lepšímu učení se.“

CRAIG VALTERS¹⁹

Vzhledem ke komplexitě sociálních systémů a nepředvídatelnosti intervencí neexistuje žádná jiná zásadní alternativa, než zaujmout flexibilní přístup, učit se a přizpůsobovat. Velká část procesu učení probíhá na úrovni jednotlivce, a je složité, pokud organizační kultura učení se nepodporuje. Z tohoto důvodu je vytváření organizací, které se učí efektivně, především cvičením o kultuře.

Učení se podporují jednoduché a praktické věci, a relativně malé změny začínají organizační kulturu posouvat tím správným směrem. Základní snaha je snadná: brát učení vážně; vytvářet podpůrné prostředí; sdílet to, co víme; a vyhýbat se tomu, co učení podkopává, např. obviňování, nadměrný důraz na přiznání zásluh a systém velení a řízení (viz **Tabulka 2**, str. 23).

„Naše teorie změny je založena na změnách skrze jednání – nebojíme se selhat, protože selhání rozvíjí to nejlepší učení se.“

LYNN MUMFORD, MAYDAY TRUST

Úskalí: Vyhledávání bezpečí v jistotě

Bez řádné reflexe jakožto součásti procesu se může teorie změny snadno stát „bezpečnostním nástrojem“, který naše předpoklady spíše posílí, než aby je zpochybňoval. Nedobře uchopený proces teorie změny může opomíjet oblasti nepřijemné nejistoty, spíše než se skutečně pokusit o identifikaci předpokladů, které potřebujeme otestovat. Například: teorie změny může ukázat, že určité činnosti automaticky vedou k žádoucím výsledkům, přitom ve skutečnosti panuje jen nízká míra přesvědčení, že to tak opravdu je. Nebezpečí spočívá v tom, že se k naší teorii změny chováme spíše jako k evangeliu než k nejlepší kolektivní hypotéze o tom, jak změnu realizovat.

Jakmile teorii změny vytvoříme, je velmi lákavé nechat ji tak, jak je, a to hned z několika důvodů. Pokud teorie změny falešně maluje určitý obrázek světa, není třeba ji aktualizovat, aby odrážela dosavadní znalosti. Pokud byla její tvorba příliš náročná, nebo pokud byl důvodem pro její tvorbu v první řadě požadavek financujícího subjektu, lehce si oddechne úlevou, že máme hotovo, a zamkneme ji do šuplíku. Jestliže teorie změny popisuje základní přesvědčení, která jsou příliš drahá na to, aby se dala snadno změnit – a ke kterým se lidé vracejí, i když je jinak zpochybňuje celý svět, je nasnadě nechat ji tak, jak je, a neověřovat ji. Je to v rozporu s původní myšlenkou, s níž byla teorie změny vyvinuta; zároveň je to však přirozené. Je důležité se proti tomuto bránit.

Základní pravidlo: Učte se a přizpůsobujte

Teorie změny byla původně navržena proto, aby se vyrovnala s komplexními a nejistými situacemi. Nejsilnější je jako rámec učení se. Slovo „teorie“ v jejím názvu není náhoda. Teorie jsou testovány a aktualizovány podle nových poznatků. Proces teorie změny je příležitostí identifikovat implicitní a netestované předpoklady.

Dobrá praxe

Identifikujte oblasti, v nichž cítíte nejistotu

Jednou z nejcennějších fází procesu je fáze kritického uvažování nad tím, čemu rozumíte s větší nebo menší jistotou a kde si potřebujete vybudovat novou znalost. V tomto bodě vstupuje do hry souvislost s měřením dopadu. Teorie změny je pro pochopení dopadu dobrým základem, protože identifikuje, o čem smysluplném se chcete dozvědět a nabízí měření a potažmo evidenci. Pro některé organizace, zejména ty, které mají prostředky na výzkum a kvalitní sběr evidence, může vyplňování mezer ve znalostech samo o sobě stačit. Např. NSPCC vnímá svůj přínos v budování evidence o službách pro děti.

Udržujte ji čerstvou

Pokud je teorie změny rámcem učení se, musí se vyvíjet. Nezašli bychom tak daleko jako Duncan Green z organizace Oxfam, který po deseti vteřinách navrhuje sebeustrukci schémat teorie změny²⁰, užitečnost učení se je nicméně omezená, pokud se v důsledku nic nemění. Nahlížejte tedy na teorii změny jako na permanentní probíhající úsilí, a jakmile se naučíte něco nového, aktualizujte ji.

Vytvářejte kulturu učení se

Teorie změny sama o sobě organizaci na učební prostředí nepromění, může však nabídnout dobrý výchozí bod tím, že poskytne prostor pro reflexi. Podpora učení v procesu teorie změny vyžaduje organizační kulturu, která si učení cení, a rozhodovací činitele, kteří jsou připraveni se v reakci na to, co jim evidence říká, přizpůsobovat.

„Teorie změny je jádrem adaptivního managementu... [ale] pokud nemáte v organizaci učební prostředí a není jak učení uplatnit při rozhodování, nebude v tomto smyslu využívána.“

DENA LOMOFKY²¹

Užitečné modely učení se a adaptace

Tabulka 2: Jak učení se podryvá nebo podporuje přístup vedení

JAK VEDENÍ PODRÝVÁ UČENÍ SE	JAK VEDENÍ PODPORUJÍ UČENÍ SE
<ul style="list-style-type: none">• centralizace moci nebo odpovědnosti• podpora rozvoje kultury svalování viny• posedlost tím, komu přiznat zásluhy• mikro-management• rušení možností učení se nebo zacházení s učením se jako s neoprávněným plýtváním času• nepředání jasného účelu• příliš byrokratické rozhodování• okamžité potlačování nápadů• dominantní postavení ve veřejných diskusích• neprojevení zvědavosti• odmítání diskutovat o složitých tématech• vždy přebírání osobní odpovědnosti za nápravu věcí• oceňování tohoto chování u jiných	<ul style="list-style-type: none">• vedení příkladem• vytváření zastřešujícího účelu, ale zároveň umožňování flexibility a diskrétnosti ohledně toho, jak na jeho naplňování zaměstnanci pracují• rozdělování pravomocí a delegování odpovědnosti• povzbuzování jednotlivců k tomu, aby pokládali otázky, a zpochybňovali přijaté ortodoxie a předpoklady• pohodlí v nejistotě• ochota experimentovat a následně přijímat možnost neúspěchu• potřeba měnit, co nefunguje• pokládání kritických otázek• naslouchání• oceňování tohoto chování u jiných

Složky kultury učení se

- Jednotlivci i týmy si cení učení se a věnují čas a prostor reflexi.
- Organizace je otevřená vnějšímu světu a bere si ponaučení z toho, co dělají ostatní, ať už se jedná o kolegy, odborníky, akademiky nebo uživatele služeb.
- Organizace přijímá závazek sdílet znalosti jak interně, tak externě.
- Zaměstnanci jsou oprávněni reagovat na to, s čím se setkávají, a to prostřednictvím vlastního úsudku a přebírání iniciativy.
- Na všech organizačních úrovních je podporováno vytváření nápadů, experimentování a řešení problémů.
- Neúspěch má za následek snahu o ponaučení se, nikoli svalování viny.
- Organizace se přizpůsobuje v reakci na to, čím se ponaučí, málo i často, a v případě nutnosti výrazným přeskupením.

Otázky k zodpovězení

- Čím se můžeme poučit z toho, co v minulosti fungovalo nebo nefungovalo?
- Jaké hlavní otázky o našem cíli chceme zodpovědět? Jak postupujeme při plnění našeho poslání?
- Jaký je stav znalostí v oboru? Jaké jsou důsledky? Jak můžeme přispět?
- Když se něco nepodaří, jak dobře se z toho umíme poučit?
- Jak často organizace něco v důsledku učení se mění?

Pro začátek: Jednoduché kroky kučení se a přizpůsobení

- Zřetelně zaměstnancům a dobrovolníkům sdělujte, že vrcholový management je odhodlán se učit a adaptovat.
- Vyhraďte si prostor pro reflexi, například každoročně přezkoumávejte teorii změny ve skupině lidí. Může se jednat o průřezovou skupinu zaměstnanců, dobrovolníků a příjemců služeb.
- Vytvořte blog nebo Slack22, aby mohli lidé v organizaci prostřednictvím chatu sdílet, co se naučili.

UVĚDOMTE SI, ŽE ZMĚNA JE OSOBNÍ ZÁLEŽITOST

ZMĚNA JE TECHNICKÁ ZÁLEŽITOST

UVĚDOMTE SI, ŽE ZMĚNA JE OSOBNÍ ZÁLEŽITOST

„Tlukoucím srdcem systémové změny jsou lidé a partnerství.“

MARTIN CAWLEY²³

Systémová změna se může jevit jako technická a intelektuální činnost, odtržená od přímé praxe. Nemělo by to tak být. Úspěšná systémová změna je hluboce osobní a emotivní. Proč? Protože změnu řídí lidé. To, zda a jak ke změně dojde, formují jejich vztahy, hodnoty, motivace a chování.

Literatura zabývající se psychologíí organizace uvádí, že změna vždy zahrnuje ztrátu. Dokonce i drobné změny nebo změny, po kterých toužíme, znamenají, že o něco přijdeme, i kdyby jen o bezpečnost stabilního stavu. V případě sociální změny se dotýkáme otázek, které jsou velmi osobní a na kterých nám mnohým hluboce záleží. Proto je změna osobní záležitost.

Z tohoto tvrzení plyne mnoho porozumění: že ústřední jsou vztahy; že je třeba uznat emocionální rozměr naší práce; a že ne každý má vůči systému stejné pocity.

U posledního bodu stojí za to se na chvíli zastavit. Sociální systémy jsou definovány z různých perspektiv: význam závisí na tom, jaké je vaše místo v systému. Příkladem jsou odlišné názory na mladistvé pachatele mezi zástupci z řad policie a sociálními pracovníky pracujícími s rizikovou mládeží. Záleží také na tom, jak různí aktéři v systému nahlízejí jeden na druhého. Například: zřizovatelé a charitativní organizace mají často podobné cíle, ale jejich vzájemné vnímání může být překážkou konstruktivní spolupráce. V nejhorším možném případě vnímají zřizovatelé charitativní organizace jako naivní a nárokové a pro charitativní organizace jsou zřizovatelé tvůrci destruktivní byrokracie. Pro vytvoření možnosti změny je nezbytné vzájemné porozumění.

Úskalí: Změna je technická záležitost

Nahlížen na změnu jako na technický proces je lákavé. Teorie změny může například navrhnout, že předávání informací lidem s dlouhodobým zdravotním postižením povede k porozumění příznakům a lepšímu zvládnutí jejich zdravotního stavu. To je však jen polovina celého příběhu: způsob, jakým lidé informace přijímají a jak na základě informací jednají, ve skutečnosti závisí na tom, jak na svůj zdravotní stav emočně reagují, na vztahu s osobou, která jim informace předává, a na tom, jak jsou motivováni ke změnám ve svém životě. Přestože mnoho teorií změny tyto lidské faktory zahrnuje, zaznamenali jsme i případy, kdy jsou přehlíženy ve prospěch čistě kauzálních vazeb a chybných předpokladů.

Proces vytváření teorie změny se může rovněž uchýlit ke skrývání osobností, hodnot a emocí těch, kteří ji vytvářejí. Pokud protlačí teorie změny na povrch základní neshody nebo vyvolá emoční reakce, přirozeně se objeví nutkání prchnout na bezpečnější území. To je však obvykle chyba. Nikdo z nás není neutrálním pozorovatelem změn. Všichni přicházíme s vlastním světonázorem, identitou a předsudky. Lidé, kteří teorii změny vytvářejí, jsou obvykle procesem přímo ovlivněni – rozhodnutí, která jsou v rámci procesu přijímána, mohou ovlivnit jejich zaměstnání, vztahy s druhými nebo profesní i osobní identitu.

Základní pravidlo: Změna je osobní záležitost

Sociální změna je o lidech a vztazích. Teorie změny, které vytváříme – a proces, který k jejich vytváření používáme – to musí reflektovat.

„Bez snahy o reflexi a zapojení se do dialogu o tom, co se z praxe učíme, zůstane teorie změny jen kusem papíru.“

HALLIE PRESKILL²⁴

Dobrá praxe

Vezměte na vědomí osobní aspekty změny

Mnoho teorií změny se zaměřuje na jednotlivce nebo skupiny lidí. Je zásadní si uvědomit, že jsme sociální a emocionální tvorové, kteří ne vždy jednají racionálně. Pomoci mohou jednoduchá cvičení, např. zvažování toho, co si lidé v jednotlivých fázích teorie změny „myslí, co cítí, říkají, dělají“. Je rovněž vhodné si pamatovat, že činnosti, které u ostatních pozorujeme, nemusí představovat celý příběh. Například ti, kteří se změnám zdánlivě brání, tak nemusí činit záměrně nebo dokonce vědomě. Většina z toho, co se dotýká našich emocí, je na nevědomé nebo přinejmenším nevyslovené úrovni.

Navštivte „zónu nepříjemné debaty“

Teorie změny je obudování společného porozumění, což však neznamená potlačování projevů nesouhlasu. Největší postřehy často plynou z odlišných pohledů. Ty se mohou týkat různorodých osobních zkušeností nebo mohou reflektovat podstatnější rozdíly v hodnotách nebo přesvědčeních. Podobné diskuze jdou k jádru toho, co je pro lidi důležité, a to jim propůjčuje skutečnou moc motivovat a vyvolávat konflikty. Vydržet v „zóně nepříjemné debaty“ (viz Obr. 5 na druhé straně) delší než přirozeně dlouhou dobu může vést ke vzájemnému porozumění, vyřešit potlačovaný konflikt a poskytnout smysl pro společný účel.

Zahrňte reálnou zkušenost

Proces teorie změny je příležitostí k vytváření pochopení pro ty, s nimiž pracujete nebo koho se snažíte ovlivnit. Lidé s reálnými zkušenostmi jsou odborníky na vlastní život a porozumění jejich přáním, motivacím a zkušenostem dává teorii změny pevný základ. Existuje mnoho způsobů, jak reálnou zkušenost do teorie změny zahrnout. Na nejjednodušší úrovni lze s lidmi formálně diskutovat o jejich zkušenostech se systémem. Prozkoumat, jak změna na individuální úrovni vypadá, vám mohou pomoci techniky, jako je mapování uživatelské cesty²⁵. Kdykoli je to možné, lidé s reálnou zkušeností by měli hrát při vývoji teorie změny ústřední roli.

Při zapojování lidí s reálnou zkušeností dbejte na dynamiku moci a nerovnováhu znalostí, která by mohla být překážkou jejich účasti. Například: Macmillan provozuje partnerský systém, který páruje přeživší onkologické pacienty s odborníky. Společně hovoří o změnách v šíření rakoviny. Bývalí onkologičtí pacienti uvádějí, že jim to pomáhá pochopit odborný žargon, nabývat komunikační jistoty a získat pocit, že je s nimi zacházeno jako s rovnocennými partnery.

Otázky k zodpovězení

- Koho změna, o kterou usilujeme, ovlivní? Jaké to pro ně bude?
- Rozumíme perspektivám klíčových aktérů?
- Jak jsou lidé v systému motivováni, jaké jsou jejich hodnoty a přesvědčení?
- Jaké vztahy potřebujeme budovat?

Modely řešení změny

Zóna nepříjemné debaty²⁶

Všechny organizace, a pochopitelně i jednotlivci, mají oblasti, v nichž se cítí pohodlně, a problémy, které jsou pro ně obtížnější. Skutečná a trvalá změna na individuální nebo organizační úrovni je nepravděpodobná, pokud se „zóně nepříjemné debaty“ vyhnete (**Obr. 5**). Právě v ní se totiž obvykle skrývají nejhlubší přesvědčení, předpoklady a konflikty. Přesně z těchto důvodů je však nutné přistupovat s velkou opatrností.

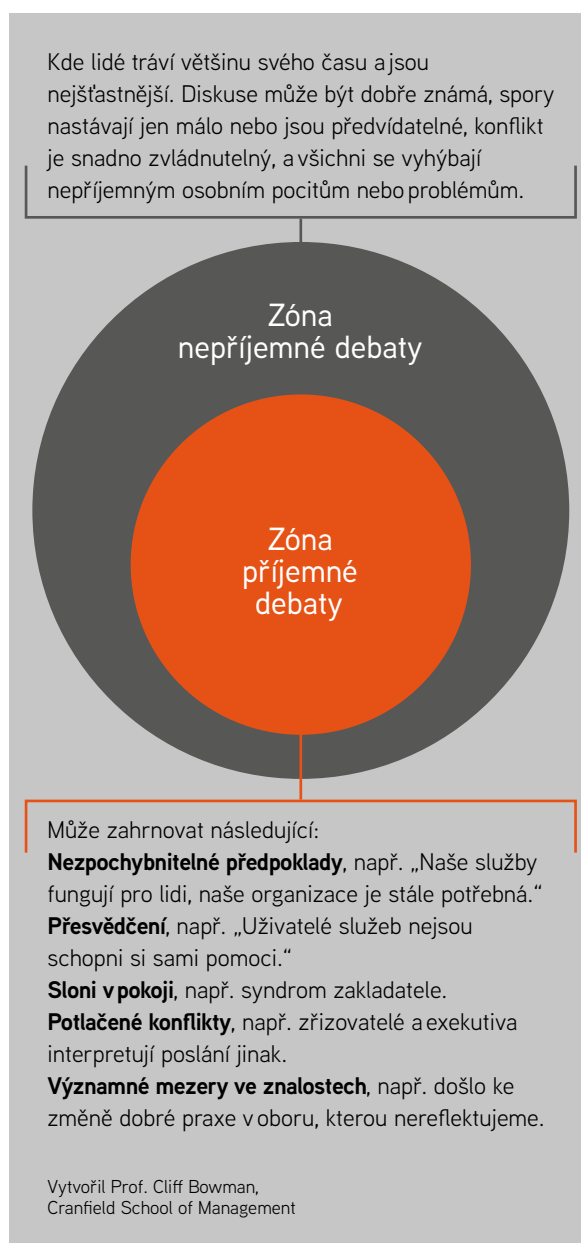
Pět fází smutku

V 60. letech vydala Elisabeth Kübler-Rossová vlivnou knihu s názvem „O smrti a umírání“. Popsala v ní model pěti fází smutku²⁷ (**Obr. 6** na druhé straně). Model popisuje emoce, které mají lidé tendenci zažívat, a pořadí, v jakém je prožívají, když se setkají s velkým traumatem, jako je ztráta milovaného člověka nebo terminální onemocnění.

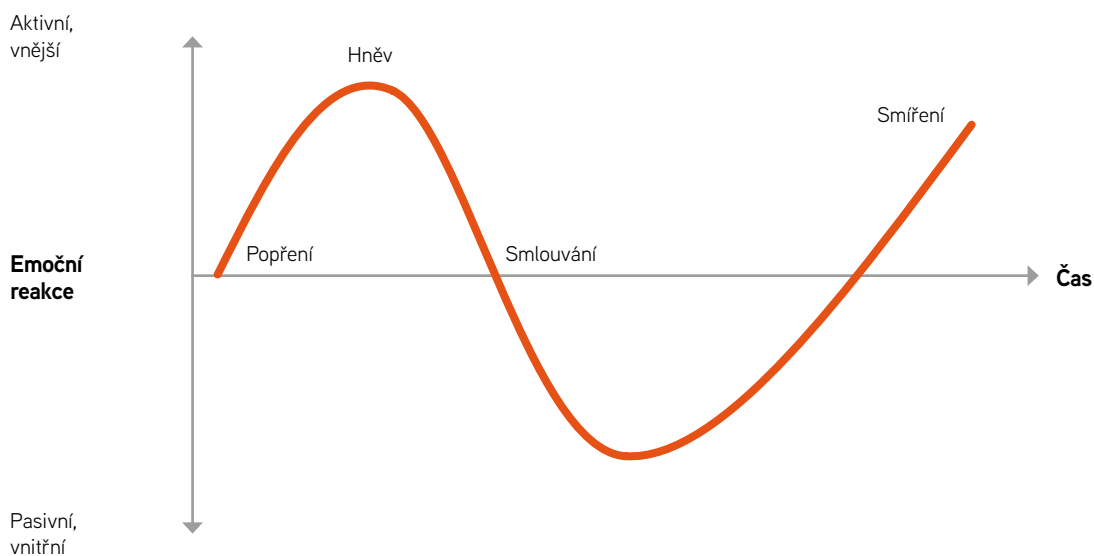
Není náhodou, že se pět fází smutku vztahuje i na jiné druhy změn. Smutek je o ztrátě a změna, i když žádoucí, téměř vždy obsahuje určitý element ztráty. Změny systémů a organizací, které je tvoří, nevyhnutelně znamenají, že lidé o něco přicházejí – být je to jen jistota důvěrně známého návyku, jakkoli nefunkční může takový návyk být. Proto je systémová změna osobní a s největší pravděpodobností se pojí se silnými emocemi. Budeme-li její osobní rozměr ignorovat, ignorujeme její základní dynamiku.

Z pěti fází smutku plyne, že se s velkou pravděpodobností dostaví popření a s ním i potenciální konflikt. Může být nepříjemný a obtížně zvládnutelný, neschopnost mu čelit nebo pokus o jeho potlačení však mohou změnu podrýt. Pokud se nedostaví popření ani konflikt, změna může být příliš mělká. Každá fáze vyžaduje odpovídající styl vedení, který může lidem pomoci změnou si projít (viz **Tabulka 3** na druhé straně).

Obr. 5: Zóna nepříjemné debaty



Obr. 6: Křivka podle Elisabeth Kübler-Rossové



Tabulka 3: Reakce na změnu a odpovídající styly vedení²⁸

Reakce na změnu	Požadovaný styl vedení
1 Popření	Direktivní
2 Hněv	Naslouchání
3 Smlouvání	Komunikativní
4 Deprese	Podpůrný
5 Smíření	Aktivizující (zapojovací)

Pro začátek: Jednoduché kroky k uvědomění si, že změna je osobní záležitost

- Projednejte na poradách vedení otázky, které spadají do zóny nepříjemné debaty.
- Požádejte zaměstnance organizace o to, aby diskutovali o tom, jaké jsou jejich pocity vůči změně, které chcete dosáhnout.

Pět základních pravidel: Případová studie

Organizace Hope and Homes for Children

Scénář

Hope and Homes for Children je organizace, působící na národní i globální úrovni jako katalyzátor celosvětové deinstitucionalizace ústavní péče o děti.

Proces

Hope and Homes for Children vyvinula v každé ze zemí, v nichž působí, národní teorii změny, a dále globální teorii změny, která měla jednotlivé země sjednotit.

Protože každá země působí v jedinečném kontextu, bylo logickým zdůvodněním pro sjednocení lepší porozumění národní praxi. Tímto způsobem by se organizace mohla naučit tomu, „co v různých kontextech funguje“, identifikovat společné rysy a rozdíly a využít sdílených zkušeností ke zdokonalování vlastní praxe a dopadu na národní i globální úrovni.

Poté, co vytvořila vlastní teorie změny, zástupci každého z národních týmů se sešli, aby se podělili o to, co se naučili, a přispěli ke globální teorii změny.

Jednotlivé národní týmy se následně sešly samostatně, aby navázaly na prvky nejlepší praxe ze společného setkání.

Tento proces probíhá neustále dle toho, jak se vyvíjí kontext.

POCHOPTE KONTEXT

Ve všech zemích byl proces teorie změny zahájen položením následujících dotazů: „Jaké změny chceme dosáhnout?“ „V jakém prostředí se pohybujeme?“

Skutečnost, že jsme v začátku získali širší kontext, nám pomohlo rozvinout sdílené pochopení dlouhodobého poslání organizace.

Rámovalo naši diskusi, aby si mohly týmy „nastavit kompas směrem k definovanému dlouhodobému cíli“. Tím, že se jednotliví zaměstnanci povznegli nad svoji každodenní práci, připomněli si ambice organizace a neustále se měnící prostředí. Vzhledem k tomu, že se kontext neustále mění, jsou pravidelné reflexe klíčové.

POZNEJTE SAMI SEBE

Během procesu národní i globální týmy reflektovaly své zdroje, schopnosti a postupy. Pojmenovaly klíčové silné stránky organizace, např. motivovaný tým a kulturu otevřeného učení se. Skrze učení se a přizpůsobování také pozvedly porozumění v oblastech, v nichž nedosahovaly nejlepšího dopadu, nebo nenaplnovaly poslání skrze konkrétní činnosti.

Přijaly strategická rozhodnutí o tom, aby se tyto pozitivní atributy rozvíjely i nadále.

Učení se vedlo k tomu, že organizace ukončila programy a zvyšovala advokační činnost tam, kde nebyly přítomny podmínky pro změnu a programy neprokázaly dopad. Toto rozhodnutí umožnilo využívat omezené zdroje tím nejúčinnějším možným způsobem.

UVAŽUJTE SYSTEMATICKY

Organizace Hope and Homes for Children ví, že nemůže poslání naplňovat samostatně. Organizace využívá přístup založený na spolupráci, spolupracuje s vládami a organizacemi občanské společnosti na národní i globální úrovni na obhajobě deinstitucionalizace.

Aby tak mohla efektivně činit, zmapovala klíčové externí organizace a aktéry v rámci systému, a to s ohledem na základní tiché aspekty, jako jsou struktury moci, stávající vztahy a pobídky.

UČTE SE A PŘIZPŮBOUJTE

Organizace Hope and Homes for Children seskupila země dle stupně pokroku. Díky tomu mohla zhodnotit, které země by se od sebe mohly navzájem učit a poskytovat si vzájemnou podporu.

Napříč týmy i v rámci jednotlivých týmů je podporována otevřená reflexe, včetně sdílení ponaučení z minulých rozhodnutí a činností, které nefungovaly.

Otevřené sdílení neúspěchů umožnilo ostatním klíčovým aktérům v systému poučit se ze zkušeností organizace Hope and Homes for Children.

Organizace pravidelně přezkoumává a upravuje teorie změny na základě učení se, čímž demonstruje její potenciál jako vzdělávacího nástroje pro ambiciózní organizace, které usilují o systémovou změnu.

ZMĚNA JE OSOBNÍ ZÁLEŽITOST

Organizace Hope and Homes for Children zjistila, že reflexe průběžných výsledků teorie změny by mohla povzbudit a rozšířit vnitřní

morálku, pokud je realizace poslání obtížná.

Systémová změna je obvykle „maraton, nikoli sprint“. Organizace oslavila menší vítězství, aby týmy pozitivně motivovala k učení se a adaptaci a usilování o větší vítězství. Tvrdě pracovala na budování dlouhodobých, důvěryhodných interních i externích vztahů a na pochopení motivace a perspektiv všech aktérů ve vztahu ke změně, které si přejí dosáhnout.

ZÁVĚR

Systémová změna pomáhá celé řadě charitativních organizací, financujících subjektů a odborníků zpraxe řešit základní příčiny sociálních problémů. Přístup od nás vyžaduje, abychom nejen pochopili, proč složité sociální problémy přetrvávají, ale také abychom kriticky uvažovali o své vlastní úloze při řešení těchto problémů. Obrovský úkol. Klíčem k úspěchu není teorie změny. Pokud je však uplatňována správným způsobem, stává se zvidavým procesem, pokládajícím přesně ty správné dotazy, které si systémová změna vyžaduje.

Díky pěti základním pravidlům, která jsme navrhli, zajistíte, že vám teorie změny nabídne potřebnou úroveň výzvy. Maximálně využívají příležitosti k reflexi, kterou tvorba teorie změny přináší. Může to být nepříjemné, ale nepohodlí je mnohdy užitečné – pokud je vše příliš snadné, možná je proces nastaven příliš mělce. Jak jsme uvedli na začátku této publikace, není nutné, aby se základní pravidla omezovala na proces teorie změny; mohou vám pomoci řídit jakýkoli proces reflexe, ať už formální nebo neformální. Nejdůležitější je zvidavé myšlení a neustálé vyhledávání způsobů, jak lépe usilovat o sociální změnu.

Pokud je pro vás tento report zajímavý nebo máte jakékoli komentáře či dotazy, budeme rádi, když nám dáte vědět. Spojte se s námi na Twitteru @NPCthinks nebo nám pošlete e-mail na adresu info@thinkNPC.org.

ZDROJE

- 1 Derby, E. dle citace v Jones, C., 'The 4 E's of an influential (and intelligent) content system', *Content Science Review*, 27. ledna 2015.
- 2 Abercrombie, R., Harries, E. and Wharton, R. (2015) *Systems change: A guide to what it is and how to do it*. New Philanthropy Capital.
- 3 Aspen Roundtable on Community Change: www.aspeninstitute.org/programs/roundtable-oncommunity-change/about-us
- 4 Weiss, C. (1995) 'Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families', in *New Approaches to Evaluating Community Initiatives*. Aspen Institute.
- 5 Harries, E., Noble, J., Hodgson, L. (2014) *Creating your theory of change: NPC's practical guide*. New Philanthropy Capital.
- 6 Green, D., 'I don't need a plan, I need a better radar'—how can we rethink strategic planning?', blog *From Poverty to Power*, 26. května 2017.
- 7 Bate, P. (2014) 'Context is everything', in *Perspectives on context*. Bate et al. The Health Foundation.
- 8 Green, D., 'Where have we got to on theories of change? Passing fad or paradigm shift?', blog *From Poverty to Power*, 16. dubna 2015.
- 9 Stroh, D. P. (2009) 'Leveraging Grantmaking: Understanding the Dynamics of Complex Social Systems', *The Foundation Review*, 1(3).
- 10 Van Der Pluijm, E., 'Get clarity on the world around you and your business with the context map', *Design a Better Business*, 15. srpna 2017.
- 11 Cook, J., 'An introduction to systems mapping', in FSG blog, 21. září 2015.
- 12 Pawson, R. (2013) *The Science of Evaluation: A realist manifesto*.
- 13 Trautlein, B. (undated) 'To lead change, first change yourself', American Management Association.
- 14 Conway, R., Masters, J., Thorold, J. (2017) *From design thinking to systems change: How to invest in innovation for social impact*. RSA Action and Research Centre.
- 15 Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.
- 16 Meadows, D. (undated) 'Dancing with systems': <http://donellameadows.org/archives/dancing-withsystems/>
- 17 Vexler, D. (2017) 'What exactly do we mean by systems?' *Stanford Social Innovation Review*.
- 17 Lane, D.C., Munro, E., Husemann, E. (2016) 'Blending systems thinking approaches for organisational analysis: Reviewing child protection in England', *European Journal of Operational Research*, 251(2), 1. června 2016, s. 613–623.
- 18 Valters, C., 'Four principles for theories of change in global development', blog *ODI*, 15. září 2015.
- 19 Green, D., 'I don't need a plan, I need a better radar'—how can we rethink strategic planning?', blog *From Poverty to Power*, 26. května 2017.
- 20 NPC interview with Dena Lomofsky, Southern Hemisphere, 6. června 2017.
- 21 See www.slack.com
- 22 Cawley, M., 'Putting people and partnerships at the heart of lasting system change', *Hollywood*, 14. června 2017.
- 23 NPC interview with Hallie Preskill, FSG, 5. května 2017.
- 24 See Shea, J., Thomasoo, R. (2017) *User mapping techniques: A guide for the social sector*. New Philanthropy Capital.
- 25 See Bailey, C. (2011) *Working through the ZOOD*. Cranfield Business Leaders' Programme
- 26 Kübler-Ross, E. (2011) *On death and dying*. Simon and Schuster.
- 27 Kübler-Ross, E. (2011) *On death and dying*. Simon and Schuster.

TRANSFORMUJEME CHARITATIVNÍ SEKTOR

NPC je nezisková organizace – skupina expertů a poradenská služba, která zaujímá jedinečné postavení na pomezí mezi charitativními organizacemi a financujícími subjekty a pomáhá jim dosahovat co největšího dopadu. Vycházíme z hodnot a poslání charitativního sektoru, do něhož vnášíme preciznost, jasnost a analýzu potřebnou k lepšímu dosažení výsledků, o které všichni usilujeme. Sdílíme také motivaci a nadšení financujících subjektů, kterým přinášíme odborné znalosti, zkušenosti, zkušenosti a úspěchy.

Zvyšujeme dopad charitativních organizací: Cílem činnosti NPC je to, aby charitativní organizace a sociální podniky úspěšněji naplňovaly svá poslání. Díky důsledné analýze, praktickému poradenství a inovativnímu myšlení charitativní organizace ještě lépe využívají svých financí a energie a pomáháme jim dosáhnout co největšího dopadu.

Zvyšujeme dopad financujících subjektů: Úkolem NPC je také přispět k vyšší úspěšnosti financujících subjektů. Sdílíme nadšení, s jakým přistupují k pomoci charitativním organizacím a změnám životů. Rozumíme jejich motivaci a cílům a víme, že darování je ještě přínosnější, pokud je díky němu dosaženo co největšího dopadu.

Posilujeme partnerství mezi charitativními organizacemi a financujícími subjekty: Posláním NPC je propojit obě strany finanční rovnice, zlepšit vzájemné porozumění a zvýšit jejich kombinovaný dopad. Pomáháme propojování financujících subjektů a těch, které financují, a proměňujeme způsob, jakým spolupracují, aby společně dosáhli své vize.



New Philanthropy Capital (NPC)
185 Park Street, Londýn SE1 9BL
020 7620 4850
info@thinkNPC.org
www.thinkNPC.org

New Philanthropy Capital je společnost s ručením omezeným.
Registrována v Anglii a Walesu pod číslem 4244715.
Registovaná charitativní organizace č. 1091450. DIČ: 805 4105 66.