

# Úspěšné využití evidence z výzkumu

Praktická příručka



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

**nesta**

My v Impact Academy si už od začátku svojí existence klademe otázku: Jak může mít naše práce co největší dopad? Co můžeme přidat k našemu nadšení, srdci na dlani a odhodlání, abychom dosahovali takových výsledků, jaké bychom si přáli? Došli jsme k tomu, že takové ingredience opravdu jsou a že jimi můžeme významně ovlivnit způsob naší práce. Vyzkoušejte je také:



## Proč se vyplatí myslet systémově?

Stává se vám někdy, že se snažíte vyřešit jeden problém, ale vynoří se další na jiném, nečekaném místě? Náš svět je tvořen systémy, které jsou velmi komplexní. K tomu, abychom našli řešení, které bude mít největší šanci na úspěch, je důležité co nejlépe poznat systém, ve kterém se pohybujeme.

## Proč se nemusíme bát využívat evidenci?

Je skvělé, že existuje řada dostupných znalostí a dat nejen o problémech, se kterými chceme pracovat my, ale i o přístupech k jejich řešení, které už prozkoumali mnozí před námi. Pojdme je využít jako příležitost navázat na úsilí našich kolegů a nebojme se bádát na vlastní pěst!

## Proč je spolupráce klíčem k úspěchu?

Bez spolupráce nemůžeme čelit výzvám současného světa ani komplexním problémům kolem nás. Druhé potřebujeme, protože jedině tak si můžeme rozdělit role a úkoly a účinně přispívat k pozitivním změnám. Druhé potřebujeme také proto, abychom dokázali lépe poznat svou vlastní úlohu. Společně jsme silnější.

## Proč je evaluace pomocníkem pro učení se v našich týmech?

Evaluace nastavuje naší práci zrcadlo. A teprve, když se podíváme realitě do očí, můžeme začít pracovat s tím, co se nám nedaří tak skvěle, jak bychom chtěli. A právě toto rozhodnutí je prvním krokem k tomu, abychom se mohli začít učit. A když se dokáže učit každý z nás, mohou se lépe učit i naše týmy a naše organizace tak budou mít mnohem lepší výsledky, budou vynakládat efektivněji své prostředky a budou mít mnohem větší radost ze smyslu svojí práce.

A to už stojí za to!



Příjemné čtení a učení se vám přeje Impact Academy!

Impact Academy je součástí iniciativy organizace Ashoka Česká republika ve spolupráci s Institutem aktivního občanství a podporou European Social Fund s cílem vytvořit infrastrukturu pro rozvoj kultury sledování dopadu v ČR.

[www.impactacademy.cz](http://www.impactacademy.cz)

## Poděkování

Autorem této příručky je Jonathan Breckon, editorkou Isobel Robertsová a vydavatelem tým pro inovační schopnosti organizace Nesta.

Za komentáře, návrhy a pomoc při tvorbě této příručky děkujeme: **Helen Andersonové** (Policy Profession, Civil Service Learning), **Jonathanovi Bamberovi** (Nesta), **Albertovi Bravo-Bioscovi** (Nesta), **Profesorovi Paulovi Cairneymu** (Univerzita Stirling), **Michaelovi O'Donnellovi** (BOND), **Triin Edovaldové** (Nesta), **Caroline Kennyové** (Parliamentary Office for Science and Technology), **Geoffovi Mulganovi** (Nesta), **Tonymu Muntonovi** (Centre for Evidence Based Management and RTK Ltd), **Nicky Millerové** (College of Policing), **Helen Mthiyanové** (Alliance for Useful Evidence), **Jonathanovi Sharplesovi** (Education Endowment Foundation), **Louise Shaxsonové** (Overseas Development Institute) a **Howardovi Whiteovi** (Campbell Collaboration).

Rádi bychom poděkovali také všem účastníkům a partnerům našich kurzů Evidence Masterclass v letech 2014 až 2015, včetně organizací Civil Service Learning, ACEVO (Association of Chief Executives of Voluntary Organisations), Scottish Council for Voluntary Organisations, SOLACE a Welsh Government Policy Profession.

Stanoviska obsažená v této příručce však nutně neodrážejí všechny návrhy těchto osob nebo jimi zastupovaných organizací. Jakékoli chyby v této příručce jsou výhradní odpovědností autora.

## O organizaci Alliance for Useful Evidence

Alliance for Useful Evidence prosazuje využívání evidence v sociální politice i praxi. Jsme bezplatná, otevřená síť více než 3 000 jednotlivců, kteří působí v celé řadě vládních institucí, univerzit, neziskových organizací, komerčních a samosprávných orgánů ve Velké Británii i na mezinárodní úrovni.

Chcete-li se k Alliance for Useful Evidence přidat, navštivte tyto webové stránky:

[www.alliance4usefulevidence.org/join](http://www.alliance4usefulevidence.org/join)

Kontakt: Jonathan Breckon, ředitel Alliance for Useful Evidence, [jonathan.breckon@nesta.org.uk](mailto:jonathan.breckon@nesta.org.uk)

## Praktické příručky Nesta

Tato příručka je součástí řady praktických příruček vyvinutých týmem pro inovační schopnosti organizace Nesta. Příručky byly navrženy tak, aby vám pomohly porozumět inovačním metodám a přístupům a zavádět je do vlastní praxe.

Pro bližší informace kontaktujte: [skills@nesta.org.uk](mailto:skills@nesta.org.uk)

## O organizaci Nesta

Nesta je globální nadace zabývající se inovacemi. Naším posláním je podněcovat a rozvíjet nové nápady, jak zlepšovat fungování celého světa. Znalosti, kontakty, finanční prostředky i dovednosti využíváme k tomu, abychom se postavili velkým výzvám, a v partnerství s ostatními usilujeme o dosažení změny.

Jsme charitativní organizací registrovanou ve Spojeném království a jsme financováni z nadačních příspěvků. V Anglii a Walesu je organizace Nesta registrována pod č. 1144091 a ve Skotsku pod č. SCO42833.

# Úspěšné využití evidence z výzkumu Praktická příručka

<b>Úvod</b>	<b>4</b>
<b>Kapitola A: Co je to rozhodování založené na evidenci a proč se soustředit na výzkum</b>	<b>6</b>
<b>Kapitola B: Kdy vám může evidence pomoci?</b>	<b>13</b>
<b>Kapitola C: „Sázka na správného koně“ – Jakou evidenci zvolit?</b>	<b>18</b>
ČÁST 1: Různé typy metod, designů a přístupů k výzkumu	20
ČÁST 2: Jak hodnotíte kvalitu výzkumu?	29
<b>Kapitola D: Kde byste měli evidenci hledat?</b>	<b>38</b>
<b>Kapitola E: Jak byste měli svá zjištění komunikovat?</b>	<b>46</b>
<b>Shrnutí</b>	<b>49</b>
<b>Příloha 1: Zdůvodnění evidence a typů evidence pro politiky</b>	<b>50</b>
<b>Příloha 2: Experimentální designy pro evaluaci komplexních intervencí</b>	<b>51</b>
<b>Příloha 3: Metodiky o kvalitě, designech a metodách evidence</b>	<b>52</b>
<b>Poznámky pod čarou</b>	<b>53</b>

# Úvod

„Nic nenávidí vládní představitelé víc, než když jsou dobře informováni proces rozhodování je totiž výrazně složitější a obtížnější.“

**John Maynard Keynes**

Evidence z výzkumu vám může pomoci lépe porozumět tomu, co funguje, kde, proč a komu. Napoví vám také, co nefunguje, a poučíte-li se z evaluace neúspěšných programů, můžete se vyhnout opakování chyb někoho jiného.

Evidence také vede ke kritickému uvažování o tom, co nám může napovídat zdravý rozum. Předpokládali bychom, že ke snížení kriminality pomůže navýšení počtu policistů v ulicích nebo že by bylo vhodné snížit počet žáků ve školních třídách. Evidence však tyto předpoklady nutně nepotvrzuje. Vyšší počet uniformovaných policejních hlídek v ulicích by pravděpodobně zlepšil subjektivní vnímání bezpečnosti u veřejnosti, ve skutečnosti by však takto nasazení policisté mohli chybět při vyšetřování trestných činů.<sup>1</sup> I přesto většina volebních programů a manifestů v parlamentních volbách ve Velké Británii v roce 2015 uváděla, že navýšení počtu policistů v ulicích povede ke snížení kriminality. Politici ignorovali evidenci.<sup>2</sup>

S napjatými rozpočty si nemůžeme dovolit vynakládat finance na opatření a programy, které nefungují. Zavádění notebooků a založených na špičkových technologiích do škol zní atraktivně, samo o sobě má však na proces učení mladých lidí jen malý pozitivní vliv. Ve skutečnosti výsledky výzkumu realizovaného OECD ukázaly, že hojně používání počítačů ve školách je často spojeno s nižšími akademickými výsledky.<sup>3</sup>

Pokud do řešení problémů vložíte spoustu peněz, zpravidla to něco dobrého přinese. Nemohly by však být tytéž finance vynaloženy efektivněji na něco levnějšího? Zdá se samozřejmé, že snížení počtu žáků ve třídě posílí individuální přístup učitelů k žákům a tím povede ke zlepšení kvality výuky i procesu učení. Podle evidence je však přínos snížení počtu žáků ve třídě spíše malý. Pro reálné dosažení tohoto cíle by bylo nutné snížit počet žáků ve třídě na patnáct – což je pro školní rozpočty drahá záležitost. Existují však alternativy s nižšími náklady a vyšším dopadem, mezi něž patří například podávání zpětné vazby učitelům nebo společné učení ve skupině vrstevníků (tzv. peer tutoring).<sup>4</sup>

Bez ohledu na to, zda sedíte na policejní stanici, ve školní třídě, nebo v zasedací místnosti neziskové organizace, evidence vám může pomoci se lépe rozhodovat. Evidence je užitečná nejen při přímém poskytování služeb, ale také při budování chytřejších organizací – neziskových organizací, místních úřadů, vládních ministerstev – a při tvorbě veřejné politiky či charitativních kampaní.

Tuto příručku jsme vytvořili s cílem nasměrovat vás na cestu, během níž zjistíte, s čím vám může evidence pomoci. Měli byste získat větší jistotu při sestavování, přizpůsobování, třídění, interpretaci a prezentaci evidenční základny<sup>5</sup> s využitím poznatků stávajícího výzkumu jak vyhodnocovat vlastní práci.

## Komu je příručka určena?

Tato příručka je určena osobám s rozhodovací pravomocí, které působí ve vládě, charitativních organizacích, dobrovolnických organizacích, profesních sdruženích a samosprávných orgánech v oblasti sociální politiky a praxe na území Spojeného království. Necílí na školené evaluátory a výzkumné pracovníky, jejím cílem je uspokojit poptávku náročnější laické veřejnosti po vědeckých poznatcích.

## Jak příručku používat

Příručka je členěna do pěti kapitol:

### Kapitola A: Co je to rozhodování založené na evidenci a proč se soustředit na výzkum?

**Kapitola A** pojednává o tom, co máme rozhodováním založeným na evidenci na mysli a proč je jeho základním stavebním kamenem právě výzkum.

### Kapitola B: Kdy vám může evidence pomoci?

**Kapitola B** se zabývá různými situacemi, v nichž vám může evidence pomoci, a rovněž typy evidence, které můžete v různých fázích vývoje potřebovat.

### Kapitola C: „Sázka na správného koně“ – Jakou evidenci zvolit?

**Kapitola C** se zabývá různými typy evidence a navrhuje, jak zvolit tu nejvhodnější právě pro vás. Pojednává také o tom, jak posuzovat kvalitu evidence.

### Kapitola D: Kde byste měli evidenci hledat?

**Kapitola D** obsahuje rady a zdroje, díky nimž si najdete tu správnou evidenci.

### Kapitola E: Jak byste měli svá zjištění komunikovat?

**Kapitola E** se zaměřuje na to, jak v komunikaci navenek využít potřebnou evidenci, jakmile ji máte k dispozici.



# Kapitola A

## Co je to rozhodování založené na evidenci a proč se soustředit na výzkum?

**Tato kapitola pojednává o tom, co máme rozhodováním založeným na evidenci na mysli a proč je jeho základním stavebním kamenem právě výzkum.**

V úvodu si vyjasněme, co na mysli nemáme. Neprosazujeme otrocké následování rigidních výsledků výzkumu. Vždy je důležitý odborný úsudek a další zdroje informací – například zpětná vazba od aktérů. Tato příručka si neklade za cíl nahradit odborný úsudek ani nepředstírá, že existují snadné odpovědi, spíše se snaží zvýšit kvalitu využívání evidence v oblasti sociální politiky.

Pro začátek si definici toho, co míníme, vypůjčíme z medicíny. Před dvěma desítkami let navrhl David Sackett se svými kolegy definici, která obstála v čase a platí dodnes:

*„Medicína založená na evidenci je vědomé, explicitní a uvážlivé využívání nejlepších současných znalostí při volbě péče o jednotlivé pacienty. V praxi znamená integraci individuální klinické odbornosti s nejlepší dostupnou klinickou evidencí ze systematického výzkumu.“<sup>6</sup>*

Přestože se nejednalo o první pokus definovat medicínu založenou na evidenci (anglicky Evidence-Based Medicine, zkratka EBM), definice se stále používá a pro oblast sociální politiky platí stejně jako pro medicínu. Zdůrazňuje, že s odborným úsudkem a jinými zdroji informací může jít ruku v ruce i výzkum.<sup>7</sup>

Při každém dobrém rozhodování by však měl být odborný úsudek stavěn na piedestal s velkou opatrností, stanoviska odborníků mohou být mnohdy až hrozivě chybná. V této kapitole se dále dozvíte, jak můžeme být „předvídatelně iracionální“ a vědomě či nevědomě v důležitých úsudcích chyby. Ze studie lékařské praxe vyplývá, že k 74 % chybných klinických diagnóz, které ve výsledku vedly ke zranění a smrti, přispěly „kognitivní faktory“.<sup>8</sup> V dalších kapitolách se podíváme na to, jak takové chyby v úsudku eliminovat.

Význam propojení znalostí evidence s úsudkem zdůrazňují i další modely rozhodování. UK Civil Service<sup>9</sup> doporučuje, aby političtí činitelé ve Spojeném království doplnili „politickou dovednost“ a „dovednost realizace politiky“ o schopnost zavádět a využívat evidenci. Tento požadavek se netýká pouze politiků, ale také např. zaměstnanců charitativních organizací nebo místních úřadů. Jejich politika se možná poněkud liší – nemá podobu politických reprezentací a politických stran, spíše se jedná o politiku s malým „p“ v rámci odvětví nebo instituce, i tak je však třeba si tuto schopnost osvojit. Realizace politiky je důležitou součástí každé organizace, smyslem této příručky je však posílení evidence.

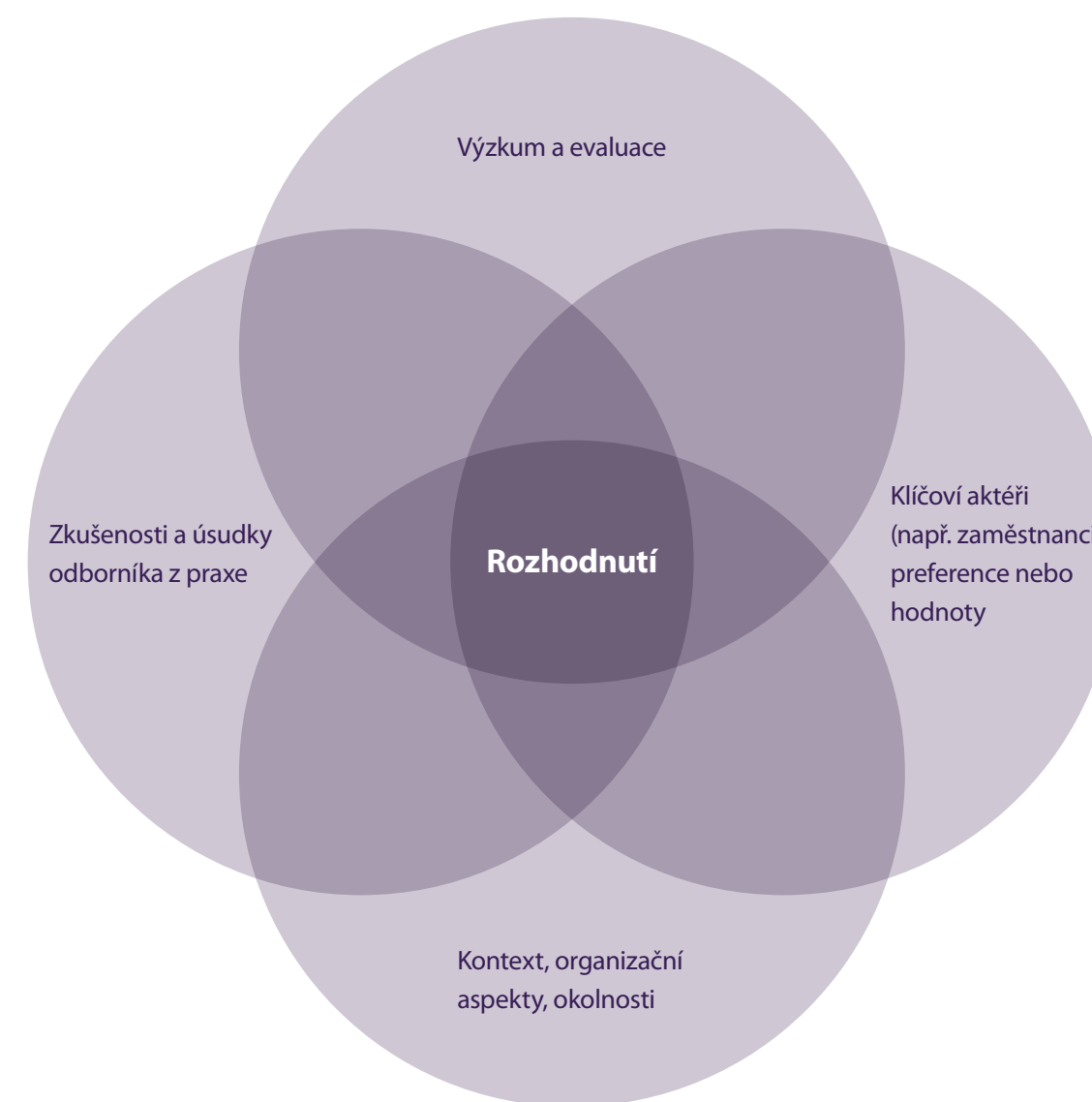
### Co je to „evidence“ a proč se soustředit na výzkum?

Oxfordský výkladový slovník definuje anglický pojem „evidence“ jako: „Dostupný soubor faktů nebo informací o tom, zda jsou domněnka nebo tvrzení pravdivé nebo platné.“<sup>10</sup>

Tuto slovníkovou definici používáme proto, že nám ostatní definice příliš k užítku nejsou, jsou buď příliš obecné a zahrnují téměř všechny informace, nebo jsou příliš abstraktní a vágní.

Od těchto definic se však poněkud vzdálíme a zaměříme se pouze na jeden typ evidence. Obrázek A1 zobrazuje různé prvky, které by měly být součástí rozhodování založeného na evidenci, my se zaměříme na horní kruh Vennova diagramu: Výzkum a evaluace.

Obrázek A1: **Čtyři prvky managementu založeného na evidenci**



Zdroj: Prof. Rob Briner, Centre for Evidence-Based Management.

Důvod, proč se zaměřujeme na výzkum a evaluaci, dobře popisuje původní verze příručky o využívání evidence, která vznikla na počátku roku 2000 při zakládání střediska ESRC UK Centre for Evidence Based Policy:

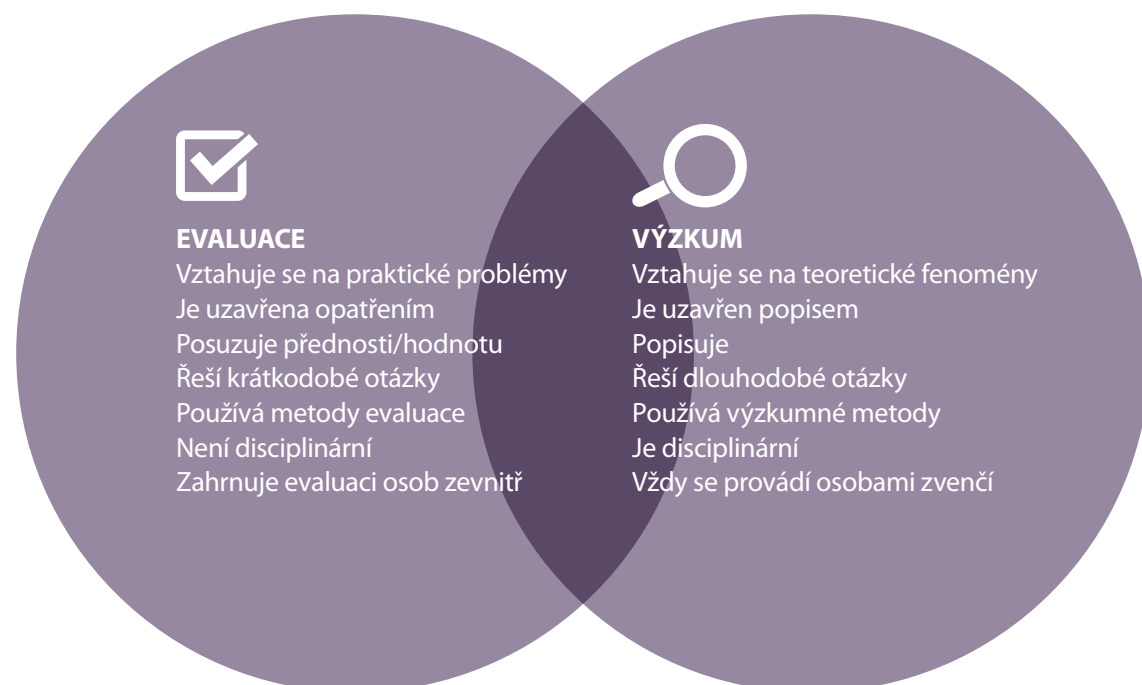
*„Když mluvíme o ‚evidenci z výzkumu‘, jedná se o evidenci z publikovaných výzkumných článků a esejí nebo nepublikovaných zdrojů, mezi něž patří například interní evaluace. Výzkum je pouze jedním typem evidence, mezi jeho výhody však oproti jiným typům evidence patří vyšší **preciznost, relevance a nezávislost.**“<sup>11</sup>*

Proč má tedy evidence z výzkumu takové výhody? Jak uvádí tvůrci zprávy organizace Alliance for Useful Evidence s názvem „What Counts as Good Evidence?“:

*„Realizace a publikace výzkumu zahrnuje explicitní dokumentaci použitých metod, recenze a externí kontroly, což vede k preciznosti a otevřenosti. Tyto rysy přispívají k jeho systematické povaze a poskytují prostředky k posuzování důvěryhodnosti zjištění. Nabízejí také možnost posoudit platnost jednoho tvrzení oproti jinému.“<sup>12</sup>*

Užitečné mohou být i jiné typy evidence (například interní evaluace) s podobnými rysy. „Interní evaluace“ však mohou být pro veřejnost obtížně dostupné, mnohdy jsou ukryté na webových stránkách organizací a navíc nemusejí procházet recenzním řízením. Příliš velké množství interních evaluací vykazuje nízkou kvalitu a vzniká u nich větší pravděpodobnost zkreslení.

Obrázek A2: **Obvyklé rysy evaluace oproti výzkumu**<sup>13</sup>



Tato příručka se zaměřuje na výzkum, ten se však s evaluací v mnohém překrývá. O některých přístupech k evaluaci dopadu pojednáváme v kapitole C. Vzhledem k tomu, že otázky týkající se dopadu jsou pro naše čtenáře zásadní, věnujeme rovněž největší pozornost výzkumu dopadu – zda něco mělo pozitivní, nebo negativní výsledky. Naši čtenáři se obávají prezentovat vládním představitelům „dopady“ charitativních organizací, „výsledky“ mezinárodního rozvoje nebo to, „co funguje“. Jazyk se může měnit, ideál však zůstává: zjistit, zda se vám skutečně podařilo něčeho dosáhnout.

Přednost dáváme již provedeným výzkumům a evaluacím, kdy není třeba rozběhnout zcela novou studii. Mnohé osoby s rozhodovací pravomocí mají omezený čas i zdroje a nový výzkum si zkrátka nemohou dovolit. Potřeba evidence zpravidla vyvstává aktuálně, ne až za rok, proto potřebují předpřipravený materiál. Něco takového je našťastí možné a je to předmětem kapitoly D.

### Odborníci versus opice házející šipky na pohyblivý terč: Úskalí odborného úsudku

Dalším důvodem, proč upřednostňujeme výzkum, je skutečnost, že odborný úsudek nemusí být vždy správný. Studie amerického psychologa a politického spisovatele prof. Philipa E. Tetlocka<sup>14</sup> ukázala, že prognózy většiny odborníků jsou chybné. Philip E. Tetlock shromáždil 80 000 odborných prognóz a porovnal je se skutečným děním. Výsledky byly šokující. Akademici, vládní představitelé, novináři i jiní odborníci si v prognózách budoucnosti vedli hůře než „opice házející šipky na pohyblivý terč“. Odborníci s podrobnějšími znalostmi o daném fenoménu tedy dosáhli horších výsledků než průměrných.

### Kognitivní zkreslení

Odborníci si však nevedou špatně jen v prognózách budoucnosti. Mohou se také dopouštět bezprostřednějších chyb. Klíčovým poznatkem psychologie je, že se lidé dopouštějí chyb v úsudku často – nejen laici, ale i vysoce vzdělaní chirurgové, soudci nebo forenzní vědci řešící případy, v nichž jde o života a smrti. Vlečeme „těžké břemeno předem utvořených názorů, a dokonce i předpojatosti“<sup>15</sup>. Jako lidé jsme „předvídatelně iracionální“<sup>16</sup> a naše myšlení může narušovat až 150 kognitivních zkreslení. Kognitivní zkreslení neschopnost zachovat si plnou objektivitu. To se může projevit několika způsoby, například percepčními klamy, nepřesnými úsudky a nelogickými a/nebo iracionálními interpretacemi. Pokud jde tedy o přesnost odborného rozhodování, měli bychom být velmi opatrní.<sup>17</sup>

I s těmi nejlepšími úmysly se mohou odborníci rozhodovat chybně. Vezměme si například jeden z typů kognitivního zkreslení – konfirmační zkreslení. Jedná se o tendenci brát v úvahu pouze evidenci, která koresponduje s tím, čemu sami věříme, a ignorovat nebo brát na lehkou váhu vše, čemu nevěříme. Do této kognitivní pasti mohou spadnout i velmi zkušené odborníci (viz případová studie na str. 10).

Ze studie sociálních pracovníků posuzujících riziko týrání dětí vyplývá, že jejich přesnost je „jen o něco lepší než odhad“. Jak uvádí Behavioural Insights Team, který studii pro Ministerstvo školství Spojeného království realizoval, jedním z faktorů ovlivňujících obtížnost rozhodování v otázce týrání dětí bylo právě konfirmační zkreslení.<sup>18</sup>



## Forenzní vědci v pasti „konfirmačního zkreslení“

V roce 2004 zahynulo při bombových útocích v Madridu 191 osob a 1 800 osob bylo zraněno. Španělské orgány z útoku podezřívaly teroristickou organizaci Al-Káida. Při pátrání po atentátnících dospěli tři vyšetřovatelé FBI, ve stínu teroristických útoků z 11. září 2001, k jistému závěru, že otisk prstu sejmутý ze sáčku, v němž bylo uloženo detonační zařízení, patří americkému právníkovi z Oregonu, Brandonu Mayfieldovi.

Mayfield strávil ve vazbě FBI 17 dní, a to i navzdory neustálým námitkám ze strany španělských orgánů, že není možné, aby byl pachatelem právě on. I poté, co bylo zjištěno, že Mayfieldův otisk není totožný s otiskem získaným ze sáčku s detonačním zařízením, trvali vyšetřovatelé FBI na svém. Svě přesvědčení dokládali mnoha pečlivě shromážděnými důkazy. Některé z nich nebyly dostatečně forenzní, jako například skutečnost, že Mayfield po sňatku s Egypťankou konvertoval k islámu.

Po tomto trapném incidentu nařídilo americké Ministerstvo spravedlnosti kompletní přezkoumání případu a dospělo k závěru, že k Mayfieldově chybnému obvinění přispělo také „konfirmační zkreslení“, které spolu se „ztrátou objektivit“ vedlo vyšetřovatele k určení „podobností, ... které neodpovídaly skutečnosti“.

FBI opakovaně zkreslovala fakta tak, aby odpovídala teorii, že je viníkem Mayfield. Přesvědčení FBI, že navzdory všem protichůdným důkazům našla toho správného muže, bylo tak silné, že vyšetřovatele vedlo i k zavádějícím prohlášením u soudu.<sup>19</sup>

Vědomí toho, jak snadno si umíme vytvářet vlastní závěry, je důležité z toho důvodu, abychom si před odborníky zachovávali ostražitost. Konfirmační zkreslení však také znamená, že si každý – nejen odborník – může velmi dobře vybírat, kterou evidenci z výzkumu použije. Hledáme evidenci, která vyhovuje našemu přesvědčení, ať už záměrně či nikoliv. Tento fenomén je někdy označován jako „evidence založená na opatřeních“: vybíráme to, co se nám hodí, a zpětně přizpůsobujeme evidenci závěrům, které jsme si v mysli stanovili. V nejlepším případě může jít jen o nevědomou chybu a v tom nejhorším o záměrnou taktiku, jak podpořit vlastní předsudky tím, že najdeme evidenci, která je potvrzuje. Držitel Nobelovy ceny, psycholog Daniel Kahneman, spolu s kolegy Danem Lovallem a Olivierem Sibonym zpracovali v užitečném článku, který zveřejnil časopis Harvard Business Review<sup>20</sup>, dvanáct způsobů, jak se s konfirmačními zkresleními vypořádat.

Podobným, i když odlišným jevem jsou optimistická zkreslení. Jedná se o velmi reálné úskalí všech, kteří spouštějí nový, rozsáhlý projekt ve veřejném nebo neziskovém sektoru, zejména v oblasti výstavby nových budov, stavebnictví, IT a outsourcingu. Jedna z významných studií, zahrnujících 258 projektů dopravní infrastruktury v hodnotě 90 miliard amerických dolarů, s ohromující statistickou významností zjistila, že odhady nákladů při plánování projektů jsou „vysoce a systematicky zavádějící“.<sup>21</sup> Často se nadměrně zaměřujeme na pozitiva, což může vést k výraznému překročení nákladů.

## Kognitivní zkreslení u vedoucích pracovníků v sociální politice a praxi



### Optimistické zkreslení / Nerealistické plánování

Vyšší pravděpodobnost falešného očekávání pozitivních výsledků při plánování do budoucna.



### Konfirmační zkreslení

Tendence vyhledávat a interpretovat informace, které jsou v souladu s vlastním přesvědčením.



### Klam zpětného hodnocení

Tendence vidět minulé události jako předvídatelnější, než se jevíly v době, kdy se odehrály.



### Averze ke ztrátám

Tendence upřednostňovat vyhýbání se ztrátám nad vytvářením zisků.



### Efekt rámování

Tendence vyvozovat různé závěry z naprosto totožných informací prezentovaných různým způsobem (např. dali byste si raději hotové jídlo, které je „z 85 % bez tuku“, nebo to, které „obsahuje 15 % tuku“?).



### Heuristika dostupnosti

Lidé vztahují velikost, četnost nebo pravděpodobnost problému k tomu, jak snadno si jej dokážou vybavit nebo představit.



### Heuristika reprezentativnosti

Lidé přeceňují pravděpodobnost skutečných událostí.



### Potřeba koherence

Naléhavá potřeba vytvářet vzorce a kauzální vztahy, které pravděpodobně neexistují.<sup>22</sup>



### Metakognitivní zkreslení

Přesvědčení, že jsme imunní vůči zkreslení!

(Poděkování patří prof. Robovi Brinerovi z Bath University a prof. Paulovi Cairnemu<sup>23</sup> z University of Stirling.)

Nechceme tím tvrdit, že odborný úsudek je vždy špatný. Někteří výzkumníci intuitivní odborný úsudek opěvují, například Gary Klein ve své práci o „naturalistickém rozhodování“. Odborná stanoviska a šestý smysl mohou být velmi cenné. Musíme si být však vědomi jejich slabých stránek. Jak uvedl Daniel Kahneman ve společném článku s americkým psychologem Garym Kleinem v časopise *American Psychologist*, přinesl jejich výzkum významné zjištění, že „profesionální intuice je někdy úžasná a někdy chybná“.<sup>24</sup>



### Tragická nevědomost odborníků ohledně výzkumu syndromu náhlého úmrtí kojenců

Syndrom náhlého úmrtí kojenců může novopečené rodiče děsit. Prevalence případů syndromu náhlého úmrtí kojenců se však naštěstí snižuje. Jednou z jeho největších tragédií je však skutečnost, že kdybychom místo odborníkům důvěřovali výzkumu, mohly být zachráněny životy mnoha dětí v Evropě, USA a Oceánii.

Na základě doporučení zdravotnických pracovníků, např. nejprodávanějšího autora Dr. Spocka, pokládala celá jedna generace rodičů své děti do postýlky na břicho, neboť věřili, že správně. Podle Dr. Ruth Gilbertové z University College v Londýně a jejího článku z roku 2008, uveřejněného v britském časopise *British Medical Journal*, však již v roce 1970 existovala významná evidence z klinického výzkumu o tom, že ukládání dětí ke spánku na břicho zvyšuje riziko úmrtí kojenců.<sup>25</sup> Veřejná kampaň „Back to Sleep“ měla na prevalenci syndromu náhlého úmrtí kojenců dramatický dopad, byla však spuštěna až v listopadu 1991 a bezpečnější spánková poloha začala být soustavně doporučována až od roku 1995.

Dr. Gilbertová se domnívá, že doporučení ukládat kojence ke spánku na břicho, které bylo prosazováno téměř půl století, bylo „v rozporu s evidencí dostupnou od roku 1970, totiž, že je to pravděpodobně škodlivé“. Systematický přehled předvídatelných rizikových faktorů náhlého úmrtí kojenců z roku 1970 by vedl k dřívějšímu rozpoznání škodlivosti spánkové polohy na břicho a mohl pomoci zabránit některým z 10 000 úmrtí dětí ve Velké Británii a 50 000 úmrtí dětí v Evropě, USA a Oceánii.

#### Klíčová sdělení z kapitoly A

- Neprosazujeme, abyste se otrocky řídili výzkumem na úkor odborného úsudku či jiných zdrojů informací, zároveň **byste však neměli odborný úsudek příliš přeceňovat**. Výzkumy ukazují, že úsudek odborníků je někdy až hrozně chybný a že odborníci jsou imunní vůči celé řadě sociálních a kognitivních zkreslení.
- Vytváření nové evidence může být nákladné a časově náročné. **Existuje však mnoho kvalitní evidence**, kterou je možné použít ihned.
- Výzkum je pouze jedním z typů evidence, má však oproti jiným typům výhodu **větší preciznosti, relevance a nezávislosti**.

## Kapitola B

### Kdy vám může evidence pomoci?

Tato kapitola se zabývá různými situacemi, v nichž vám může evidence pomoci, a rovněž typy evidence, které můžete v různých fázích vývoje potřebovat.

Díky evidenci mohou organizace fungovat efektivněji. Evidence může vaši práci podpořit v mnoha směrech přesvědčivějších kampaní po získávání financování z grantů a od rozvoje rozhodovacích pravomocí správní rady po zajištění toho, aby programy přinášely výsledky. Nezáleží na tom, zda jste malou dobrovolnickou organizací, nebo velkým odborem na ministerstvu. Ať je vaše společnost jakkoli velká, existuje typ cenově dostupného výzkumu, který vašim potřebám vyhoví.

Níže uvádíme několik příkladů, kdy vám může evidence pomoci:

#### Obrázek B1: Proč potřebujete evidenci

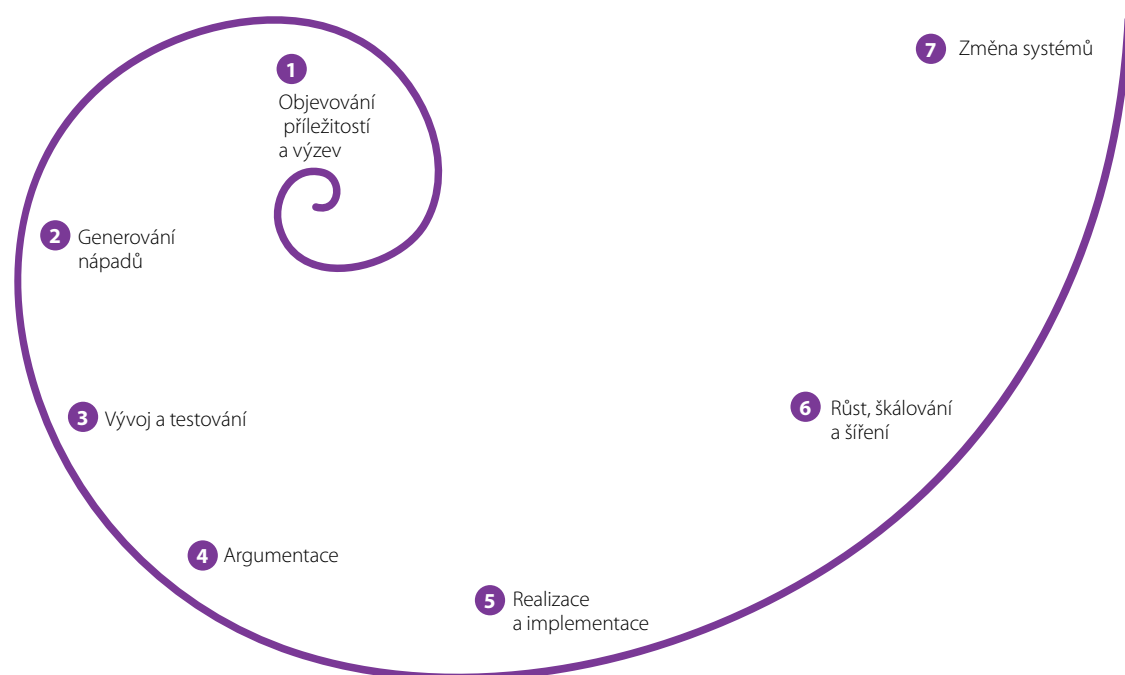




Nejprve je dobré se zamyslet nad načasováním. V se vám bude hodit jiná evidence. Musíte se zamyslet nad tím, který výzkum bude nejlépe vyhovovat různým fázím životního cyklu nového programu, opatření nebo praxe.

V počátcích nové iniciativy může výzkum identifikovat nové výzvy a rozsah problému. Například longitudinální studie (viz tabulka C2 o různých výzkumných přístupech) lidí v čase – někdy po celá desetiletí – a může upozornit na zhoršující se veřejné zdraví velké skupiny lidí, např. deprese a nemocnost spojené s osamělostí ve stáří nebo zdravotní a psychické problémy způsobené dětmi.

### Obrázek B2: Inovační spirála Nesta



Spirála výše byla vytvořena organizací Nesta pro zachycení různých fází inovačního procesu. Může být využita také k zakreslení pokroku nového přístupu k sociální otázce.<sup>26</sup>

V různých fázích budou zapotřebí různé druhy evidence:

#### 1. Objevování příležitostí a výzev

Studium současného výzkumu vám pomůže pochopit problémy a příležitosti v konkrétní oblasti nebo problematice, kterou se zabýváte.

#### 2. Generování nápadů

Poté, co jste identifikovali, na co se zaměřit, je na čase hledat evaluace intervencí a opatření, které v minulosti fungovaly, nebo naopak selhaly. Můžete si od jiných vypůjčit úspěšné nápady a zároveň se vyhnout neúspěšným intervencím?

#### 3. Vývoj a testování

Jakmile se zrodí nové nápady, nastává čas zamyslet se nad testováním a experimentováním s různými přístupy – a nad evaluacemi jejich dopadu. V kapitole C se zabýváme standardy evidence. Ukazují, jakou cestou by se měly nové programy vydat, pokud jde o prezentaci evidence dopadu.

#### 4. Argumentace

Evidence dopadu získaná testováním vám dá do rukou potřebné argumenty pro vaše sponzory a příznivce. Budete v silnější pozici, abyste své sympatizanty přesvědčili a mohli přejít k realizaci a implementaci.

#### 5. Realizace a implementace

Jakmile opatření, program nebo projekt implementujete, je třeba zamyslet se nad tím, jak svůj dopad prezentovat. Pomůže vám to dostat se z pozice rétora a sdělení „věřte mi, že tento projekt funguje“ budete moci opřít o důvěryhodnější evidenci. Zvýší se tím také vaše odpovědnost – ukážete, že se vám daří dosahovat prospěšných cílů, že se vyplatí do vás investovat a že jste otevření evaluaci práce.

#### 6. Růst, škálování a šíření

Vysněnou metou mnoha inovací je replikovat růst tak, aby ke změnám docházelo napříč celou společností a bylo potenciálně možné inovaci úspěšně zavádět i na jiných místech (viz zprávu organizace Nesta *Making It Big: Strategies for scaling social innovations*<sup>27</sup>.)

#### 7. Změna systémů

Dosahování změn v celém systému je nesmírně složité, zaznamenat však můžeme v rozšíření recyklace, nárůstu oblíbenosti hospiců nebo zákazu kouření na veřejných místech. Dobrým způsobem, jak změn tohoto rozsahu dosáhnout, je mít v ruce vícero nezávislých studií, které ukazují, že se nejedná jen o planou naději, ale o účinný přístup, který na mnoha místech funguje.

#### Převzetí nápadů z jiných regionů nebo sektorů

Najdete evidenci úspěchu konkrétního opatření nebo praxe – bude však převzetí nápadu fungovat i u vás?

Jeden příklad za všechny. Existuje zdánlivě mnoho výzkumů, které hovoří pozitivně pro Nurse Family Partnership (NFP) – program ve Spojených státech amerických zajišťující návštěvy speciálně vyškolených zdravotních sester v domácnostech mladistvých matek, které mají první dítě a pocházejí z rodin s nízkými příjmy. Studie pojednávají o ohromujícím úspěchu a evidence dokládající účinnost programu je dlouhá více než dvě desetiletí. Mnoho studií pochází z USA, mohl by však program fungovat i v jiných zemích?

Ve Spojeném království je situace zcela jistě odlišná. Z evaluace vyplynulo, že NFP není ve Spojeném království tolik efektivní – možná proto, že britské matky mají díky místnímu zdravotnímu systému (National Health Service, NHS) více podpory než ty americké.<sup>28</sup> Tento příklad dokládá, že na kontextu opravdu záleží a neměli bychom jen slepě kopírovat programy odjinud, nejsou-li přizpůsobeny místním podmínkám.

Při navrhování nových programů zaměřených na změnu určitého chování, například omezování kouření nebo snižování protispolečenského chování, se vždy vyplatí projít si výzkumy z oblasti sociální psychologie a behaviorálních věd, např. Behavioral Insights Team. Existuje celá řada technik, jak lidi „pošťouchnout“ k žádoucím činnostem na základě robustního výzkumu, např. randomizovaných kontrolních studií nebo etnografického výzkumu (viz kapitola C o výzkumných metodách a přístupech).

## Vytváření teorie změny

V počátečních fázích jakékoli intervence je důležité logicky popsat, co děláte a proč je to důležité, a to koherentně, jasně a přesvědčivě. V této souvislosti je často zmiňována teorie změny, jejímž cílem je poskytnout:

*„...jasné, výstižné a přesvědčivé vysvětlení toho, co děláte, o jaký dopad usilujete a jak se domníváte, že ho dosáhnete. Jedná se o nezbytný základ každého programu a předpoklad pro efektivní evaluaci.“<sup>29</sup>*

Teorie změny je užitečným způsobem, jak explicitněji vyjádřit, jakou evidenci ostatních používáte – a být konkrétnější v tom, jak výsledků dosáhnete. Například pokud chcete zavést program pro navýšení fyzické aktivity dětí, jaká je k dispozici evidence o účinných změnách chování? Stačí vybudovat nová dětská hřiště? Co skutečně působí na děti (a jejich rodiče), aby se zvedly z gauče a šly ven? Užitečná vodítka můžete získat v oblasti behaviorální vědy nebo z evaluací jiných programů zaměřujících se na zvyšování fyzické aktivity u dětí.

Teorie změny vám pomáhá explicitně vyjádřit své cíle a to, jak těchto cílů dosáhnete. Můžete se díky ní vyvarovat „stavění vzdušných zámků“ v naději, že se vaše inovace povede a že jsou vaše předpoklady správné. Další výhodou teorie změny je skutečnost, že se jedná o první krok efektivní evaluace, usiluje totiž o přesnou identifikaci všech dosažených výsledků, které je následně třeba měřit.

Více o tvorbě opatření (bez přihlídnutí k růstu nevládních neziskových organizací nebo programů mimo politickou sféru) naleznete v příloze 1, která pojednává o zdůvodňování evidence a jejích typů ve vztahu k vašim opatřením.

Nejdůležitějším poselstvím je zamýšlet se nad přiměřeností. Cílem je najít výzkum, který vyhovuje vašim potřebám a vývojové fázi, v níž se nacházíte. Typ evidence v prvních měsících nového programu bude úplně jiný než poté, co se etabluje. K zásadní otázce přiměřenosti se vrátíme v další kapitole.

## Klíčová sdělení z kapitoly B

- Existuje **celá řada situací, v nichž vám může evidence pomoci**. Jsou to nejen zjevné výhody, mezi něž patří zachycení výsledků programů, opatření a praxe, ale i jiné, které vás ani nenapadly, například tvorba přesvědčivějších kampaní, získávání financování z grantů nebo ukončení činnosti, která nefunguje.
- Je třeba zamyslet se nad **načasováním a přiměřeností evidence**. Zamyslete se, kde na inovační spirále nejspíš jste – a jaká evidence může vyhovovat vašim potřebám. Například v počátcích vývoje inovace se s největší pravděpodobností vyvarujete rozsáhlé, nákladné evaluaci vlastní činnosti a raději se poučíte od ostatních prostřednictvím minulých evaluací nebo širšího společenského a vědeckého výzkumu.
- V raných etapách inovace je také čas na **teorii změny**. Jedná se o užitečný způsob vyjasnění, jakou evidenci používáte a jak dosáhnete výsledků. Pomůže vám také s návrhem efektivní evaluace.
- **Zavedenější programy, opatření a postupy mohou vyvolat vlastní experimenty nebo evaluace dopadu**. S rozvojem inovace byste měli zvážit také vícečetné replikace, abyste si ověřili, že úspěch není jednorázový, ale že může fungovat i na jiných místech a v odlišných kontextech.
- **Nezáleží na tom, jak velkou organizací jste**. V současné době existuje mnoho volně dostupných výzkumů i o malých dobrovolnických organizacích.

## Kapitola C

### „Sázka na správného koně“ – Jakou evidenci zvolit?

**Tato kapitola se zabývá různými typy evidence a navrhuje, jak zvolit tu která je nejvhodnější právě pro vás. Pojednává také o tom, jak posuzovat kvalitu evidence.**

Ne všechna evidence je rovnocenná. Některá je silnější – a pro vaši činnost relevantnější – než jiná.

Klíčovým poselstvím této příručky je zamýšlet se nad přiměřeností. Příliš mnoho lidí se dostává do problémů tím, že jasně nepromýšlí, který výzkumný design, metoda nebo způsob sběru dat skutečně naplní jejich potřeby. Hrozí totiž, že se necháme unést metodou.<sup>30</sup> Jinými slovy, dáme přednost svému oblíbenému přístupu, např. dotazníku nebo RCT, protože je to pro nás pohodlnější, než abychom se otevřeli celé šíři metod a přemýšleli, které z nich nám pomohou nejlépe zodpovědět výzkumnou otázku.

Experimentální výzkum je například vhodnější pro evaluaci dopadu a toho, „co funguje“. Síť dětských center „Sure Start“ ve Spojeném království, která poskytuje pomoc a poradenství v otázkách týkajících se dětí a rodiny, se inspirovala evaluacemi z randomizovaných kontrolních studií a systematických přehledů iniciativ v oblasti rané péče ze Spojených států amerických<sup>31</sup> (více o těchto přístupech na str. ). Jiné typy výzkumu však mohou přinášet jiné poznatky. Například politici, kteří centra „Sure Start“ zřizovali, se inspirovali longitudinálními studiemi (typem výzkumu, který sleduje lidi celá desetiletí) dlouhodobých trendů dětské chudoby.

Některé typy výzkumu se nutně tolik nezaměřují na dopad, mohou však odhalit, proč a jak věci fungují.<sup>32</sup> Městská rada ve městě Sunderland například realizovala reformu programů zaměstnanosti a sociálního zabezpečení pomocí etnografie<sup>33</sup>, v rámci níž badatel z perspektivy zkoumaného subjektu. Rada se dokázala přiblížit potřebám svých zákazníků tím, že se skrze etnografii vžila do situace svých občanů. V konečném důsledku začala nabízet trvalé zaměstnání, čímž významně ušetřila (viz případová studie na následující straně)



#### Učení se praxí – etnografie a co funguje při hledání zaměstnání

V roce 2007 byla více než čtvrtina občanů města Sunderland v produktivním věku ekonomicky neaktivní a městská rada vynakládala značnou částku na výplatu sociálních dávek. Pokrok byl však jen velmi malý, a proto rada vyzkoušela nový přístup. Provedla etnografický výzkum, aby prozkoumala skutečné příběhy mnohdy obtížného a byrokraticky náročného návratu lidí zpět do zaměstnání. Etnografie jí umožnila zamyslet se nad službami z pohledu jejich uživatele. Skrze doprovázení a rozhovory byla schopna navrhnout sadu podpůrných služeb.

V počáteční fázi programu Make It Work bylo podpořeno více než 1 000 lidí a radě se generovaly počáteční úspory ve výši více než čtvrt milionu liber. Stejně jako v případě etnografie byl další její přístup experimentální, podložený důkladnou evidencí a testovaný iterativním prototypováním – kontrolou, zda vše funguje, a rychlým a levným učením se z chyb i úspěchů.

Tento příklad ilustruje, že ne vždy víme, co funguje – i v evidenci existují mezery a nejistoty. Můžeme však raději zvolit experimentální přístup a testovat průběžně, než si nerealisticky představovat, že existuje kompletní připravené řešení k implementaci.

Úspěch programu závisel na ochotě městské rady v Sunderlandu vyzkoušet něco nového s využitím evidence založené na potřebách místních uživatelů, zajistit řádné financování a poskytnout prostor a povolení experimentovat. Celkové náklady na realizaci programu činily 180 000 liber. Ekonom rady odhadoval celkové snížení nákladů v případě, že účastníci programu nastoupí do stabilního zaměstnání, o 435 000 liber, což představuje počáteční úspory ve výši přibližně 255 000 liber.

Rychlou návratnost investice překonávají dlouhodobé úspory plynoucí ze snižující se nezaměstnanosti. Současný ministr pro sociální reformy na Ministerstvu práce a penzí odhaduje, že je ekonomicky rozumné vynaložit na podporu návratu nezaměstnané osoby zpět do práce 62 000 liber. Průměrná cena účasti v programu Make It Work je pouze 5 000 GBP.

**Zdroj: Radical Efficiency; different, better, lower cost public services, Nesta 2010.**

Ať už zvolíte jakoukoli metodu, ať už použijete randomizovanou kontrolní studii či etnografii, musí typ výzkumu odpovídat potřebám zkoumaného fenoménu – jinými slovy: „vsadte na správného koně“.<sup>34</sup>

## ČÁST 1: Různé typy metod, designů a přístupů k výzkumu

Jak tedy postupovat, chcete-li zjistit, která výzkumná metoda je pro vás vhodná? Pokud nejste výzkumníkem, může vás setkání s užívaným žargonem a nekonečnými seznamy přístupů znejišťovat.<sup>35</sup> Viz například tyto příklady:



Upraveno podle Luff et al. (2015)

Takto dlouhé seznamy by vás však neměly odrazovat, není nutné, abyste znali každý typ přístupu. Pro laického „spotřebitele“ výzkumu je důležitější – a snazší – pochopit předpoklady, na nichž tyto typy staví.<sup>36</sup>

Předpoklady zachycuje dokument How to Note<sup>37</sup> Ministerstva pro mezinárodní rozvoj (DFID) o evaluaci evidence – a platí stejně pro sociální politiku jako pro mezinárodní rozvoj:

- Některé designy výzkumu jsou vhodnější pro **demonstrování** přítomnosti kauzálních vztahů, např. experimentální a kvazi-experimentální designy.
- Jiné jsou vhodnější pro **vysvětlení** kauzálních vztahů – viz kapitola Nad rámec experimentu: nové přístupy k evaluaci na str. 26.
- Některé designy jsou zase užitečnější pro **popis** politických, společenských a environmentálních souvislostí – např. pozorovací studie.

Abyste lépe porozuměli výhodám a nevýhodám uvedených přístupů, pročtěte si tabulku C1.

Tabulka C1: Různé designy, metody a přístupy k evidenci z výzkumu – stručný přehled

Typy výzkumu a evaluace	Co to je?	Výhody	Nevýhody
<b>Osobní</b>	Sdělení osoby, která má přímou zkušenost s konkrétním problémem nebo je jím dotčena.	Účinné a okamžité; může poskytnout živý pohled na události skryté před velkou částí populace. <sup>38</sup>	Obtížně ověřitelné; může vést k zahlcení posluchačů; emocionální příběh v první osobě může bránit kritickému zhodnocení; jednotlivé nemusejí být reprezentativní.
<b>Zpětná vazba k užívání služeb</b>	Narativní nebo dotazníkové šetření názorů uživatelů nebo navrhovaných zlepšení.	Cenné podněty od konečných příjemců; nutí odborníky, aby se soustředili na priority uživatelů služeb.	Korelace mezi spokojeností a efektivitou služeb je nízká; vyjádřené potřeby se nemusejí promítnout do skutečného užívání služeb.
<b>Osobní případová studie</b>	Podrobné a intenzivní zkoumání jednoho případu, např. komunity, rodiny, organizace, události nebo jednotlivce.	Snadné a praktické; mohou ji používat odborníci i laici; dobré pro intervence, které se již staly; může identifikovat nepříznivé důsledky intervence; pomáhá popsat inovace; generuje hypotézy pro další studie.	Nevhodné pro zkoumání příčin; malý vzorek znamená obtížnou zobecnitelnost na celý národ/populaci.
<b>Studie případů a kontrol</b>	Porovnává skupinu osob např. se zdravotními problémy se skupinou osob, které zdravotní problémy nemají, a ohlíží se zpět v čase, jak se charakteristika obou skupin liší.	Realizace vyžaduje méně prostředků než intervenční studie; užitečné, není-li praktické využít RCT, např. studie náhlého úmrtí kojenců.	V oblasti sociální politiky vzácné (viz úzce související evaluace „na základě případu“ níže pro přístup běžnější v sociální politice), častější v epidemiologii a medicíně; poskytuje méně evidence pro kauzální inferenci než RCT; vysoké riziko zkreslení, např. zkreslení způsobené pamětí, zkreslení při výběru, zkreslení způsobené tazatelem.



Typy výzkumu a evaluace	Co to je?	Výhody	Nevýhody
<b>Participační</b>	Přístup, kde jsou zdůrazňovány úsudky a zkušenosti aktérů a příjemců. Lze popsat jako normativní design; participativní nebo demokratické evaluace; evaluace pravomocí; učení se praxí; politický dialog; kolaborativní akční výzkum.	Příjemci jsou nejlépe schopni identifikovat nejdůležitější teorie změn a smysluplných výsledků; větší potenciál etického a demokratického jednání a pochopení skutečných potřeb příjemců; vhodnější pro intervence vedené hodnotami; více příležitostí pro šíření programu z důvodu užších vazeb na příjemce; schopnost upravit a přizpůsobit intervenci.	Argument, že je v zásadě neobjektivní, zkreslující a nejedná se o standardní výzkum, spíše o ideologii a komunitní aktivismus. <sup>39</sup>
<b>Založený na teorii</b>	Přístup k evaluaci, který se zaměřuje na to, co se děje ve srovnání s předcházejícími teoriemi nebo kauzálními souvislostmi, identifikovanými během evaluace. Může být spojen s realistickou evaluací; kvalitativní srovnávací analýzou (QCA); analýzou příspěvků; sledování procesu.	Silnou stránkou je vysvětlení příčin; lze použít v zanedbanějších oblastech sociální politiky, kde může existovat mnoho příčin a je důležitý kontext. [Poznámka: o této kategorii je zde pojednáno velmi široce, podrobněji viz Stern (2015) <sup>40</sup> a White a Phillips (2012) <sup>41</sup> ].	Nedostatek dohodnutých metod; riziko zkreslení; slabou stránkou je odhadování množství nebo rozsahu dopadu; relativně nízká evaluace používaných technik, např. oproti rozsáhlé literatuře kritizující RCT.
<b>Průřezová studie</b>	Reprezentativní vzorek zkoumaných osob v jednom okamžiku. Přestože se v průřezových studiích běžně používají průzkumy, jako jsou dotazníky a strukturované rozhovory, nejsou jediným možným způsobem, např. lze použít obsahovou analýzu nebo analýzu oficiálních statistik.	Kvantitativní data lze zkoumat za účelem detekce vzorců vztahů; relativně levné a etické; dotazování lze opakovat v pravidelných intervalech, a tedy ilustrovat změnu trendů v čase (viz longitudinální studie níže).	V nejlepším případě zachycuje vztah, nikoli kauzalitu; zřídka kdy je možné přiřadit k intervenci jakoukoli měřenou změnu nebo porozumět tomu, co by se stalo v případě, že by intervence provedena nebyla – např. změna mohla nastat také díky širším souvislostem, např. ekonomické podmínky, počasí, mediální kampaně. Další nevýhody: riziko zkreslení způsobeného pamětí, zkreslení způsobené sociální desirabilitou, zkreslení způsobené tazatelem (Neyman); velikosti skupin nemusí být rovnoměrné; současně působící faktory nemusí být rozdělené rovnoměrně.
<b>Kohortové/ Longitudinální studie</b>	Totožný vzorek lidí zkoumaný v několika časových bodech, někdy od dětství až po stáří.	Nejlepší zdroj evidence o vztahu mezi zkušenostmi z dětství a dopady v dospělosti; může být silnou oporou pro včasné intervence.	Pro efektivní tvorbu opatření často přicházejí příliš pozdě; účastníci studie mohou časem odpadnout; pokud je realizován po desetiletí, velmi nákladné.

Typy výzkumu a evaluace	Co to je?	Výhody	Nevýhody
<b>Kvazi-experimentální design</b>	Nabízejí se různé intervence, avšak bez náhodného rozdělení mezi skupiny, tj. použitím přirozených populací nebo shody mezi případy.	Umi poskytnout dostatečně silnou evidenci o vztahu mezi intervencí a měřenými výsledky; výkonný způsob zkoumání dopadu intervence v případě, že je nemožná randomizace; lze aplikovat na velká společenství i skupiny; není třeba provádět randomizaci od samého počátku (ex-ante), což zabraňuje PR a etickým překážkám randomizace.	Neumí zajistit rovnocennost skupin a předcházet změnám v čase, což může vést k méně spolehlivým zjištěním; srovnatelné techniky mají tendenci vyžadovat mnoho dat jak v intervenčních, tak ve srovnávacích skupinách, což může být časově náročné a drahé; je třeba dobře porozumět faktorům, které je nutno sladit – bez toho je možné, že mezi skupinami vzniknou systematické rozdíly; tyto designy vyžadují komplexní analytickou práci a odborné znalosti.
<b>Randomizované kontrolní studie (RCT)</b>	V jedné skupině je realizována určitá intervence, zatímco ve druhé není nebo je realizován jiný typ, přičemž šance rozdělení (RCT) do každé ze skupin je identická.	Nabízí nejrobustnější a nejspolehlivější zjištění, která dávají jistotu, že jakýkoli změřený rozdíl mezi skupinami je výsledkem intervence; náhodné rozdělení by mělo překonat jakýkoli systematický rozdíl mezi skupinami; větší důvěra ve velikost účinku a vztah mezi intervencí a výsledkem; mezinárodně uznávaný přístup.	Nízké zohlednění kontextu, např. kulturní, institucionální, historické a ekonomické prostředí; obtížné provádět na úrovni celé populace; riziko, že pokud bude realizována na malé pilotní úrovni, nebude relevantní pro celý národ/populaci (toto riziko však hrozí u všech designů); může být obtížné manipulovat s proměnnými pro experimentování v sociální politice, např. třída, rasa nebo místo, kde žijete; chyby v randomizaci mohou mít za následek neplatnost výsledků; může být těžké přesvědčit rozhodovatele (např. politiky) o výhodách tohoto designu; potenciální politické, etické a PR otázky randomizace (např. některé skupiny náhodně získávají potenciálně přínosnou intervenci a jiné ne); oproti kvazi-experimentům může trvat dále a vyžadovat časově náročnější management.
<b>Systematické přehledy/ Metaanalýza</b>	Agregace výsledků odpovídajících studií s předem definovanými kritérii způsobilosti a přezkoumanými metodikami.	Nejlepší zdroj ujištění, že intervence funguje (nebo nefunguje); metaanalýza sdružuje statistické výsledky; rozsáhlé přehledy mají značnou statistickou sílu; je aplikovatelný jinými výzkumnými pracovníky; lze použít na jakýkoli druh dat.	Vyžaduje značné množství robustních primárních studií v dané oblasti; méně rozpracovaná metodologie u syntézy kvalitativních dat a tzv. šedé literatury [Pro širší přístupy k syntéze viz jiné přístupy, např. narativní syntéza a realistická syntéza].

Upraveno podle: 'Quality in policy impact evaluation: understanding the effects of policy from other influences.' (dodatek k Magenta Book) HM Treasury/DEFRA/DECC (HM Government: 2012); 'The Evidence Guide: Using Research and Evaluation in Social Care and Allied Professions.' (2006) Barnado's/What Works for Children?/Centre for Evidence-Based Social Services; a Petticrew, M. a Roberts, H. (2003). Evidence, hierarchies and typologies: horses for courses. 'Journal of Epidemiology and Community Health.' 57: 527–529 (2003); Stern, E. (2015) 'Impact Evaluation; A Design Guide for Commissioners and Managers of International Development Evaluations In the Voluntary and Community Sector,' tabulka 2, str. 18.

## Experimentální výzkum – proč celý ten rozruch?

Experimentální výzkum, např. randomizované kontrolní studie (RCT), přitahuje mnoho pozornosti<sup>42</sup> – dalo by se říci, že až příliš. Proč tedy vzbuzuje takový zájem?

Lidé působící v sociální politice často chtějí vědět, zda má intervence nějaký dopad. Existuje kauzální souvislost mezi vaším novým programem a konečným „výstupem“, „dopadem“, „účinkem“ a „výsledkem“? Experimentální designy mají vyšší šanci na sledování příčin a účinků, přestože je leckdy obtížné je v praxi realizovat.

Experimenty jednoduše testovat dvě nerandomizované skupiny před intervencí a po ní. Je zde však riziko zkreslení nebo zkoumaných skupin – např. jedinec, který požádá o danou intervenci, může mít vyšší náchylnost k pozitivním výsledkům. Může být motivovanější, zdravější, sebejistější, a s větší pravděpodobností si tedy povede dobře i bez ohledu na jakoukoli „léčbu“.

Abychom se tomuto zkreslení vyhnuli, můžeme využít randomizaci: srovnávané skupiny jsou vybírány zcela náhodně, například losováním. K tomuto přístupu naleznete podrobnější popis v rámečku níže. Popis je převzatý z dodatku k dokumentu Magenta Book, který vznikl na Ministerstvu financí Spojeného království.

### Experimentální výzkumné designy

„Řádně provedený experimentální design zjistí, zda intervence zapříčinila výsledek. Tyto evaluační designy využívají náhodného rozdělení zkoumaných jednotek (jednotlivci/skupiny) buď do intervenční, nebo do kontrafaktuální skupiny (v experimentálním designu často nazývané „kontrolní skupina“). Za předpokladu odpovídající velikosti vzorku a odpovídajícího rozdělení do experimentálních nebo kontrolních skupin se jedná o nejsilnější formu designu evaluace dopadu. Náhodné rozdělení totiž minimalizuje pravděpodobnost jakýchkoli systematických – známých nebo neznámých – rozdílů mezi skupinami. Umožňuje tedy připisování příčin a následků.“

Převzato z dokumentu Magenta Book: HM Treasury, DECC and DEFRA (2012) 'Quality in policy impact evaluation; understanding the effects of policy from other influences.'

Použití kontrolní skupiny eliminuje celou řadu zkreslení, která proces evaluace obvykle komplikují – například pokud spustíte nový systém „Back to Work“, jak poznáte, zda ti, kteří dostávají dodatečnou podporu, by nenašli práci tak jako tak?



### Aby to fungovalo – experimentální výzkum invalidního důchodu

V roce 2003 provedlo Ministerstvo práce a penzí (DWP) randomizovanou kontrolní studii, jejímž cílem bylo posoudit dopad tří nových programů pro příjemce invalidního důchodu. Jednalo se o podporu v zaměstnání, podporu zaměřenou na individuální zdravotní potřeby, nebo obojí. Mimořádná podpora stála v průměru 1 400 liber, RCT však neprokázala žádný přínos oproti dostupné standardní podpoře. V konečném důsledku daňovými poplatníky ušetřila spoustu peněz, neboť poskytla jednoznačný důkaz, že nákladná mimořádná podpora nevede k zamýšlenému účinku.

V nedávné době chtělo DWP zjistit, zda by bylo možné snížit frekvenci povinného hlášení uchazečů o zaměstnání pobírajících sociální dávky, aniž by se zhoršily jejich výsledky.

Ve studii, do které se zapojilo více než 60 000 lidí, bylo porovnáno obvyklé čtrnáctidenní schéma hlášení s několika dalšími, méně náročnými schématy stran zdrojů (např. telefonické hlášení, nižší frekvence hlášení). Bylo zjištěno, že všechny alternativy statu quo, testované ve studiích dostatečně velkých na to, aby vykázaly spolehlivé výsledky, prodlužují čas, který lidé věnují hledání zaměstnání. Navzdory dalším změnám v systému sociálních dávek DWP stále prosazuje politiku hlášení po čtrnácti dnech.

Zdroj: Cabinet Office (2012) *Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials*.

### Praktické a etické otázky

RCT jsou obvykle kritizovány za to, že jsou nepraktické – má to však řešení. Jako řešení některých etických a praktických problémů lze použít například tzv. „stepped wedge“ design (viz příloha 2 o různých způsobech provádění studií). V rámci tohoto přístupu nakonec obdrží intervenci všichni účastníci studie – například nový přístup ke vzdělávání ve školách nebo inovace v oblasti snižování kriminality.

Ve stepped wedge studiích je pořadí, v jakém účastníci intervenci obdrží, určeno na základě loterie. Zavádí se postupně – ti, kteří intervenci obdrží, jsou však vybíráni náhodně. Ve světle úsporných opatření se může jednat o velmi praktické řešení. S ohledem na to, že mnohdy není k dispozici dostatek zdrojů na spuštění programu najednou, postupné zavádění může být nákladově efektivní. Příloha 2 nabízí krátký přehled této metody experimentálního výzkumu a navíc i čtyř dalších.

### Užiteční průvodci experimentálním výzkumem

- *„Randomised controlled trials – gold standard or fool's gold? The role of experimental methods in voluntary sector impact assessment“* – základní desetistránkové představení RCT pro charitativní organizace, tvůrcem je NCVO/Charity Evaluation Service.
- *Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials* – užitečný průvodce, autorem je Úřad vlády.
- *Better Public Services through Experimental Government* – report organizace Nesta o některých mýtech v oblasti etiky a nákladů na RCT.
- *Developing and evaluating complex interventions: new guidance* – skvělé pokyny k rozmanitým typům RCT a dalším způsobům evaluace komplexních intervencí, autorem je Medical Research Institute (obsahuje příklady z oblasti sociální politiky, nikoli pouze medicíny).

### Kdy není randomizace vhodná

Náhodný výběr účastníků do výzkumu nemusí být vždy vhodný. Naprosto nereálné je úmyslné vystavování účastníků experimentu čemukoliv škodlivému, např. kouření cigaret nebo pobytu na sídlišti s vysokou mírou kriminality. V takovém případě může být vhodnější využití nerandomizovaných designů nebo „přirozených experimentů“.

Případová studie o syndromu náhlého úmrtí kojenců (viz str. 12) je příkladem studie, při které by nikdo se zdravým rozumem experiment nerealizoval – s tím, že by některé děti vystavil spánkové poloze na bříšku a jiné na zádech, aby ověřil, zda zemřou, či nikoli. I přesto lze porovnávat skupiny s odlišnými zkušenostmi. Při výzkumu syndromu náhlého úmrtí kojenců bylo využito „případově řízené studie“<sup>43</sup> (viz bod 6 v tabulce C1).

Známy jsou i další příklady výzkumů, které se obešly bez tradiční RCT, a přesto stále využily srovnatelných skupin, aby zjistily, zda mezi nimi existuje nějaká souvislost. Například je možné porovnat různé právní předpisy, které omezují přístup k sebevražedným prostředkům, dopady na kontrolu znečištění ovzduší v různých oblastech a dopady zákazu kouření na veřejných místech.<sup>44</sup>

### Kvazi-experimentální designy

Existuje široká škála „kvazi-experimentálních designů“ (QED), často s těžkopádnými názvy jako design přerušovaných časových řad, design předběžných testů proxy, design neekvivalentních závislých proměnných, design shody vzorů a design posunutí regresního bodu.

Vlivný americký zastánce RCT a QED v 60. letech 20. století, prof. Donald Campbell, je často označován za experimenty „nanič“, protože z nich bývá experimentálním puristům nanič. QED jsou však přesto užitečné tam, kde nejsou proveditelné RCT. Alliance for Useful Evidence spolupracovala s Evropskou komisí (EK), JPAL Europe a LSE na vytvoření inovací v oblasti testování opatření sociální politiky<sup>45</sup>. Tyto inovace zahrnují mnoho běžných kvazi-experimentálních designů a jsou dostupné na našich webových stránkách.

### Nad rámec experimentu: nové přístupy k evaluaci

Velká část současného myšlení o dopadu se od výhradní závislosti na experimentech odklonila.<sup>46</sup> RCT nebo kvazi-experimenty mohou dobře fungovat v případě, že máme k dispozici jednoduchou intervenci, kterou lze testovat. S jednoduchými intervencemi se však setkáváme jen zřídka. Například nevládní organizace fungující v občanské společnosti téměř nepracují izolovaně nebo nemají možnost realizovat čistě experimentální RCT. Hodnotitelé se zaměřují na další způsoby provádění činností, na přístupy, které jdou za hranice jednoduché kauzality – k přemýšlení o našem „přínosu“.

Ve složitém světě sociální politiky není váš program s největší pravděpodobností dostatečnou podmínkou úspěchu. Pravděpodobně bude jen jedním faktorem z mnoha, součástí „balíčku příčin“. Úspěch programu závisí na tom, co dalšího se ještě kolem vás děje nebo se už událo. Dříve stačilo jednoduché kauzální vysvětlení toho, „co funguje“, dnes si evaluátoři mnohem častěji kladou otázku: „Podařilo se nám dosáhnout něčeho užitečného?“<sup>47</sup>

Příklady přístupů založených na teorii jsou dobře zpracovány ve vynikající příručce vytvořené pro Big Lottery Fund, BOND, Comic Relief a DFID. Dokládají, jak je pro každého hodnotitele důležité vysvětlení, nikoli pouze příčinná souvislost:

*„Z evaluace, že financování dívčích vzdělávacích programů ‚zapříčinilo‘ zvýšení příjmu rodiny v konkrétní komunitě, můžete vyvodit závěr (nebo kauzální závěr). Když se však ukáže, že podobné vzdělávací programy nevedou vždy a na všech místech ke stejnému výsledku, lidé se začínají ptát ‚proč?‘“.*

*V IE [impact evaluation, evaluaci dopadu], stejně jako ve vědeckém výzkumu, se vysvětlení v zásadě opírá o dobré teorie. Otevření „černé skříňky“, která spojuje „příčiny“ a „vyžaduje jiné druhy analýz, což „teorie změny“ a „teorie programů“... podporují.*

*Vývoj v IE hodnotitelům ukázal, že aby mohli interpretovat komplexní a často matoucí či dokonce protichůdná data, je třeba čerpat ze širších komunitních, sociálních a ekonomických teorií. “*

Zdroj: Stern, E. (2015) Impact Evaluation; A Design Guide for Commissioners and Managers of International Development Evaluations In the Voluntary and Community Sector. Vytvořeno pro Bond, Comic Relief, Big Lottery.

Existuje celá řada přístupů, jež jsou u hodnotitelů stále oblíbenější, například designy založené na teorii<sup>48</sup> a na případech, realistická evaluace,<sup>49</sup> analýza přínosu,<sup>50</sup> sledování procesů<sup>51</sup> nebo kvalitativní srovnávací analýza.<sup>52</sup>

Místo přílišného zobecňování těchto metod bude lépe zmínit jeden příklad za všechny: analýzu přínosů. Tato forma výzkumu se nesnaží dokázat, že požadovaný výsledek „zapříčinil“ jediný faktor – dejme tomu nějaké opatření –, ale spíše prozkoumat, jak dotyčné opatření přispívá k pozorovaným výsledkům. Uznává, že účinky jsou vyvolány několika příčinami současně, nikoli pouze jednou. Skotská vláda k této technice vypracovala krátkého průvodce<sup>53</sup> a uvádí, že i nepraktičnost experimentů může být užitečná:

*„Rozvinutím ‚teorie změny‘, která odhaluje vztahy mezi činnostmi, výsledky a kontexty určitého opatření, a shromažďováním evidence z různých zdrojů pro testování této teorie směřujeme k vybudování důvěryhodného ‚příběhu o výkonu‘. Může nám ukázat, zda byly opatření a programy skutečně důležitým faktorem ovlivňujícím změnu – případně spolu s dalšími faktory. “*

Podobné přístupy nejspíš nejsou ničím novým.<sup>54</sup> Dobrá teorie byla jádrem dobré vědy vždy, to je nepochybné – přístupy „založené na teorii“ tedy nezní jako úplná novinka. Způsoby evaluace dopadu však získaly na popularitě a pomáhají evaluátorům přistupovat k vícenásobné kauzalitě.

### Stálo to za to? Hodnota analýzy nákladů a přínosů

Pokud investujete spoustu peněz do řešení jakéhokoli sociálního problému, pravděpodobně to nějaký prospěch přinese. Odpovídá však poměr cena–výkon? S omezenými rozpočty je třeba přijímat tvrdá finanční rozhodnutí, zda se nějaká věc v porovnání s jinou vyplatí. Politici, komisaři služeb, dotační instituce a dobročinní investoři požadují za každou korunu, kterou poskytnou, další a lepší měření dopadu. Techniky jako analýza nákladů a přínosů (CBA) mohou s vyhodnocením hodnoty pomoci. Výsledkem je finanční hodnota, jež je dopadu přisuzovaná, a proto je tato technika v současném finančním prostředí pro mnoho charitativních organizací a veřejných orgánů pochopitelně zajímavá.<sup>55</sup>

Je důležité poznamenat, že technik existuje celá řada. Analýza nákladů a přínosů (CBA) je pouze jedním ze způsobů, jak náklady s finančními přínosy porovnávat. Za zmínku jistě stojí i další dva přístupy: analýza nákladové efektivity (CEA) a analýza důsledků nákladů (CCA). Rozdíly mezi CEA a CBA jsou poměrně technické a náleží spíše odborníkům, nicméně CBA se obecně odlišuje tím, že měří výsledky spíše v jednotkách než ve finančních údajích. Další techniky byly vyvinuty speciálně ve vztahu k sociální a environmentální hodnotě, např. analýza společenské návratnosti investic (SROI).<sup>56</sup>

Vzhledem k široké škále přístupů doporučujeme, abyste v případě, že chcete u některého z vašich pracovních programů realizovat CBA, použili některý z široce užívaných a akceptovaných nástrojů – viz výběr příruček o analýze nákladů a přínosů níže.



## Příručky o analýze nákladů a přínosů

*Green Book*<sup>57</sup> Ministerstva financí Spojeného království – průvodce pro posouzení a evaluaci opatření, programů a projektů, který je určen nejen pro charitativní organizace a poskytovatele služeb, ale také pro vládní představitele – zahrnuje model CBA, často používaný ve veřejném sektoru.

Organizace, které chtějí tento druh analýzy používat, musí sbírat data o mezi něž patří klíčové ukazatele výkonnosti, náklady na poskytování služeb a (případně) výsledky nebo dopad na uživatele služeb. Pokyny ke sběru dat lze nalézt v další vládní publikaci s názvem *Choosing the Right FABRIC*<sup>58</sup>. Přístup ke sběru a analýze dat o výkonnosti uvedený v této příručce si vzalo za své mnoho organizací působících ve veřejném sektoru.

Další užitečnou příručkou zejména pro ty, kdo pracují na lokálních projektech a mají omezené rozpočty na analýzu, je příručka Ministerstva financí, Public Service Transformation Network a New Economy in Manchester s názvem *Supporting public service transformation: cost benefit analysis guidance for local partnerships*.<sup>59</sup> Jejím cílem je zjednodušit a snížit náklady na provádění CBA v lokálních programech zaměřených na vylepšení veřejných služeb a s relativně omezenými zdroji na financování analýzy a výzkumu. Je určena charitativním organizacím, komerčním společnostem i veřejnému sektoru.

Charitativním organizacím bude nápomocná také příručka Big Lottery Fund s názvem *A Guide to Cost Benefit Analysis' Wellbeing Programme: Evaluation and Learning*.

## Klíčová sdělení 1 kapitoly C

- **Ne všechna evidence je rovnocenná.** Některá je kvalitnější a pro váš účel vhodnější.
- Ať už zvolíte jakoukoli metodu, studii nebo etnografickou studii, typ výzkumu musí **odpovídat potřebám zkoumaného fenoménu** – jinými slovy: „vsadte na správného koně“.<sup>60</sup>
- Nenechte se **odradit dlouhými seznamy výzkumných metod**, designů a přístupů. Důležitější je pochopit předpoklady, na nichž tyto způsoby provádění výzkumu stojí.
- Některé výzkumné designy jsou vhodnější pro prokázání přítomnosti **kauzálního vztahu**, např. experimentální a kvazi-experimentální designy.
- Jiné výzkumné přístupy jsou vhodnější pro vysvětlení kauzálních vztahů. **Evaluace** a techniky **založené na teorii**, jako například analýza přínosu, jsou u hodnotitelů stále populárnější. Tyto techniky mohou být užitečné v případě, kdy je těžké experimentovat nebo je nemožné opatření nebo programy jednomu jasnému výsledku.
- Podstatné není jen to, zda vaše intervence zafungovala, či nikoliv, ale zda se vyplatila. Abyste porozuměli finanční hodnotě dopadu, používejte techniky jako **analýzu nákladů a přínosů**.

## ČÁST 2: Jak hodnotíte kvalitu výzkumu?

Dalším způsobem, jak si zvolit potřebný typ výzkumu, je položit si otázku: jakému výzkumu můžete věřit? Jaká evidence je dost dobrá na to, aby odpovídala vašim potřebám? Možná jsou to jen akademické časopisy jako Nature, BMJ nebo Quarterly Journal of Economics. Co ovšem řada evaluací prováděných interně charitativními organizacemi, místními úřady a vládou? V nabídce evidence musí mít určité také své čestné místo.

Zveřejnění příspěvku v recenzovaném vědeckém časopise vás může utvrdit v pocitu důvěryhodnosti výzkumu, není však jedinou zárukou. John Ioannidis ze Stanfordské univerzity vzbudil rozruch poté, co ve své slavné eseji uvedl, že „většina zveřejněných zjištění je pravděpodobně nepravdivá“. Prozkoumal nejcitovanější příspěvky (více než 1 000 citací) v nejprestižnějších lékařských časopisech na světě – čerpal zejména z Lancet, New England Journal of Medicine a Journal of the American Medical Association.<sup>61</sup> Z článků, které se odvolávaly na účinnost a byly testovány, bylo 41 % buď shledáno nesprávnými, nebo byl dopad mnohem menší, než uváděla původní studie. Ioannidisova studie byla publikována před deseti lety, v roce 2013 však na Mezinárodním kongresu o recenzích a publikacích v biomedicíně uvedl, že problém dosud přetrvává.<sup>62</sup>

### Recenzovaný výzkum: komfortní zóna pro rozhodovatele?

Je také nutné si uvědomit, že recenze – kámen akademických časopisů – nejsou zdaleka dokonalé. Mohou být ovlivněny podvědomými předsudky, například „stádním chováním“, kdy je chování recenzentů ovlivněno chováním jejich kolegů. Nastavení recenzenta může být ovlivněno i „publikačním zkreslením“: pozitivní výsledky mají větší šanci na zveřejnění,<sup>63</sup> zatímco negativní data bývají vyřazována. Studie provedená na Stanfordské univerzitě zjistila, že většina tzv. „nulových sociologických studií“ nikdy nespátí světlo světa. V časopise se objevilo jen 20 % z nich, a 65 % dokonce nebylo ani recenzováno.<sup>64</sup>

Výše uvedené by mohlo mít pro rozhodovatele, provádějící přehled evidence, vážné důsledky. Pokud nikdy nenačítáte na všechny negativní studie nových intervencí, můžete nabýt mylného dojmu, že je vše v pořádku. V oblasti klinického zdraví může mít skrývání výsledků klinických studií léků jako Tamiflu doslova smrtící následky.<sup>65</sup>

I navzdory těmto problémům zůstávají recenze zpravidla „zlatým standardem“ a kontrolou špatně odvedené práce.<sup>66</sup> Čerpání z recenzovaných časopisů je jedním ze způsobů, jak získat o něco větší sebejistotu a důvěru. Než se výzkum dostane na veřejnost, může to trvat mnoho let, možná až příliš dlouho, pokud potřebujete přijmout rychlé rozhodnutí. Recenze jsou však určitou kontrolou kvality, která vám poskytne větší jistotu.

Pokud není výzkum publikován v některém z recenzovaných časopisů, můžete využít i jiných kanálů. Vládním pracovníkům doporučujeme kontaktovat organizace (např. Royal Society, Royal Statistical Society, British Academy a další) nebo vědecké a odborné výbory, které lze považovat za přiměřené záruky kvality.<sup>67</sup> Subjekty jako skotská organizace Evaluation Support Scotland doporučují využívat kontakty s kolegy a komunikovat s jinými podobně orientovanými organizacemi.<sup>68</sup>



## Stanovení definice výzkumu „vysoké kvality“

Recenze nám mohou poskytnout určitou minimální dávku jistoty. Co si však počnete v případě, že zahrnete i širší evidenci, která neprošla recenzí jiných odborníků? Jak poznáte, zda má potřebnou kvalitu?

Bylo by skutečně hloupé opomenout důležitou „šedou literaturu“ výzkumných institucí jako Royal Society for Edinburgh, King's Fund nebo Institute for Fiscal Studies jen proto, že není publikována v recenzovaných časopisech, nebo vynechat významné vládní nebo charitativní evaluace, které nikdy nespátří „světlo akademického světa“. Po přečtení usvědčující zprávy National Audit Office o evaluaci se však můžete cítit znepokojení.<sup>69</sup> Výzkum na úrovni ústřední vlády zjistil, že robustní evidenci o dopadech opatření poskytla jen necelá polovina zkoumaných evaluací – to znamená, že se na zjištění nelze spoléhat.

Ve snaze o ověření kvality je dobré začít tím, že si stanovíte její definici. Problematické ovšem je, že pojmy jako „kvalita“, „normy“, „robustnost“ a „síla“ se často zaměňují, aniž by bylo jasné definováno, co znamenají. Tím vzniká spousta zmatku a nedorozumění.

V některých metodikách<sup>70</sup> se například „kvalitou“ výzkumu rozumí použití určitých typů designu a metod – například RCT. Toto pojetí kvality záměrně poukazuje na některé formální klinické a zdravotnické přístupy k evaluaci kvality evidence, např. systém GRADE nebo Scientific Maryland Scale.<sup>71</sup>

V jiných příručkách může kvalita znamenat dobrou praxi v podávání výzkumných zpráv<sup>72</sup> nebo integritu<sup>73</sup>, s níž nepředkládáte nepravdivá data – jak nastalo v případě akademického skandálu nizozemského psychologa Diederika Stapela, který dlouhá léta uměle konstruoval data a publikoval je v minimálně 30 recenzovaných článcích.<sup>74</sup> Ještě více zavádějící je, že někteří výzkumníci považují za kvalitu užitek, tedy jak relevantní je vaše práce pro politiku a praxi.<sup>75</sup> Přestože je užitek chvályhodným cílem, může být pro laiky matoucí přirovnávat kvalitu k prospěšnosti.

Odborná literatura se v diskusích o kvalitě výzkumu většinou zaměřuje na metodologické designy. Některé metody, např. RCT, jsou považovány za „vysoce kvalitní“ a zastávají privilegovanou pozici. Podle dodatku k Magenta Book<sup>76</sup> Ministerstva financí Spojeného království – což je evaluační „bible“, jsou experimentální a kvazi-experimentální designy schopny lépe zjistit, zda intervence „zapříčiňují“ výsledky (viz stručný popis těchto designů v příloze 2).

### Magenta Book a Green Book Ministerstva financí Spojeného království

*Zamýšlíme-li se nad tím, co je to kvalitní evidence, nelze ignorovat dvě klíčové příručky Ministerstva financí Spojeného království – Magenta Book<sup>77</sup> a Green Book<sup>78</sup>. Přestože jsou obě poměrně rozsáhlé – 141, resp. 118 stran, jsou čtivé (s vědomím, že vše je relativní) a vyhýbají se technickým výrazům z oblasti ekonomie a evaluace. Jsou povinnou četbou pro každého, kdo se zabývá posuzováním kvality evidence.*

*Přestože jsou při ověřování evidence cenné obě, Magenta Book je obzvláště užitečná při plánování vlastních evaluací nebo rešerše ostatní evidence a Green Book se orientuje více do budoucnosti a možná více na úředníky v ústředních vládních institucích – např. nabízí pomoc s vytvořením dobrého projektového záměru pro nové opatření.*

*Magenta Book byla vytvořena pro širší publikum než jen pro úředníky z Whitehall, a proto je velmi relevantní pro místní úřady, charitativní organizace, poskytovatele veřejných služeb nebo externí konzultanty a hodnotitele, kteří chtějí spolupracovat s vládou.*



### Riziko využívání „slabých“ experimentů k podpoře opatření – případ syntetické metody výuky čtení

Současná politika výuky čtení u dětí je založena na syntetické metodě výuky čtení, pomocí níž se děti učí sladit zvuky s písmeny a skupinami písmen. Ministerstvo pro vzdělávání a dovednosti pověřilo tým vedený prof. Carole Torgersonovou, v té době působící na Univerzitě v Yorku, aby přezkoumal evidenci o výuce syntetické metody výuky čtení.

Přestože byla dostupná slibná evidence ze Spojených států amerických a studie malého rozsahu ze skotského Clackmannanshire, ukazující na funkčnost metody, evidence byla omezená. V rámci přehledu bylo zjištěno pouze malých experimentálních studií, z nichž největšího se účastnilo 120 dětí.<sup>79</sup> Výzkumný tým vyzýval k opatrnosti při vytváření národní politiky. Torgersonová ve své výzkumné zprávě doporučila, aby vláda postupovala postupně a aby byly první oblasti, které budou z metody čerpat, vybírány náhodně a podrobeny studií.

Toto doporučení však bylo dle Torgersonové ignorováno a „jednoduše byla přijata celonárodní politika“. „V důsledku toho stále nevíme, zda syntetická metoda výuky čtení jako hlavní vzdělávací strategie u všech dětí funguje. Některé evaluace z poslední doby ukazují, že syntetická metoda výuky čtení nemá možná takový dopad, v jaký se doufalo. Kdybychom provedli randomizovanou studii, zjistili bychom to ještě předtím, než byla zavedena celonárodní politika.“<sup>80</sup>

Magenta Book uvádí, že při uvažování o kauzálních otázkách existuje přímá souvislost mezi kvalitou a výzkumným designem.<sup>81</sup> Vysoká kvalita evaluace dopadu spočívá v otázce přičitatelnosti – tj. zda můžete intervenci určit jako příčinu výsledků –, k níž je zapotřebí dobrá srovnávací nebo kontrolní skupina. Poté můžete mít větší jistotu, že váš dobrý nápad zlepšil například služby pro děti, snížil míru kriminality nebo pomohl uchazečům o zaměstnání vrátit se zpět do práce.

Zde je třeba podotknout, že o tom, co představuje kauzalitu a přičitatelnost, se vedou vášnivé a intenzivní debaty.<sup>82</sup> Mnoho výzkumníků zpochybňuje výsadní postavení experimentálních designů, argumentují tím, že jsou nepraktické a ne vždy vysvětlují, proč může něco, co funguje na jednom místě, fungovat i jinde.<sup>83</sup>

Tato definice kvality nejspíš není zpochybňována jen odborníky. Také laikovi se může zdát poněkud zvláštní dávat na roveň kvalitu a experimentální design. Kvalitní výzkum je zcela jistě možný i s použitím jiných přístupů, jako jsou etnografie, ohniskové skupiny nebo online průzkumy. Stejně tak je, jako v jakémkoli jiném typu výzkumu, lehce možné zrealizovat nekvalitní RCT.

### „Kvalitativní“ výzkum vysoké kvality

Mnozí pějí chválu na kvalitní „kvalitativní“<sup>84</sup> výzkum pro politiky (viz str. 19 o využití etnografie městskou radou v Sunderlandu). Zkušený expert na evaluaci Stephen Morris z nezávislého společenskovedního výzkumného ústavu NatCen uvádí, že nejpřesvědčivější evidencí je „striktní společenská věda“. Tvrdí, že bychom neměli upřednostňovat kvantitativní evidenci před kvalitativní nebo naopak.<sup>85</sup> Kvalitativní evidence může být stejně vědecky důvěryhodná jako ta kvantitativní. Měli bychom:

**„... upřednostňovat evidenci, která zahrnuje sběr a analýzu dat, a to pomocí definované, systematické a replikovatelné metodologie, jejímž výsledkem jsou transparentní data, testuje předdefinované hodnotící otázky a výsledky publikuje.“**

Evaluace transformace služeb, blog NatCen, 19. listopadu 2014.

## Využití nejlepší dostupné evidence, hierarchií a standardů evidence

Dalším způsobem, jak k otázce kvality přistupovat, je využívat formálních standardů evidence – zejména pokud chceme zodpovědět otázku, „co v sociální politice a praxi funguje“.

Standards mohou mít podobu hierarchie, na jejímž vrcholku jsou silnější výzkumné designy jako RCT a systematické přehledy a v její spodní části další metody, obvykle případové studie.<sup>86</sup>

### Obrázek C2: Dvě ukázky zjednodušených hierarchií evidence, na základě designu studie

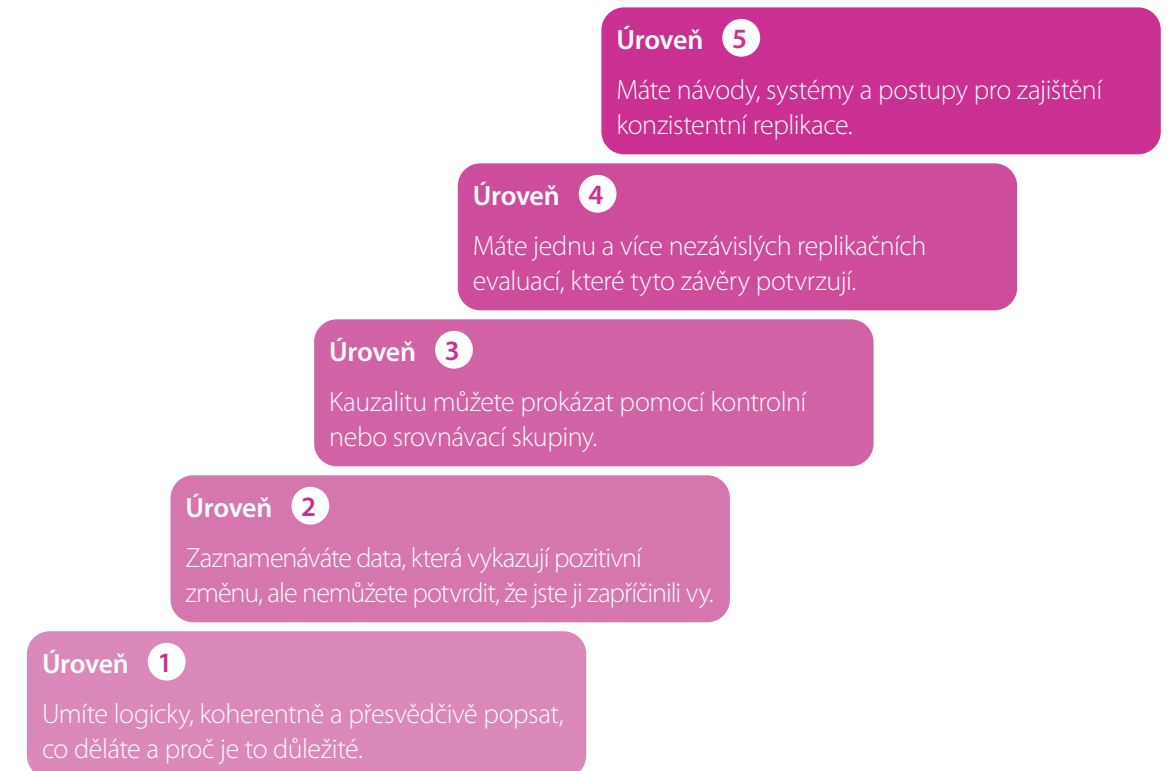


Zdroj: Bagshaw a Bellomo 2008, str. 2.

Zdroj: Petticrew a Roberts 2003, str. 527.

Mnoho přehledových skupin a schvalovacích orgánů po celém světě využívá různých verzí evidenční hierarchie, obzvláště se používají ve zdravotnictví. Standardy evidence se rozmáhají také v sociální politice Spojeného království. Mezi subjekty, které je využívají, patří Public Health England,<sup>87</sup> Nesta/Cabinet Office's Centre for Social Action<sup>88</sup> a projekt snižování kriminality mládeže Project Oracle v Londýně.<sup>89</sup>

### Obrázek C3: Standardy evidence Nesta



Nesta vyvinula v roce 2012 vlastní standardy evidence pro posouzení kvality evidence o dopadu sociálních podniků, do kterých jsme investovali. Investice do dopadu jsou velkým významně podporovaným ze strany britské vlády. V investičním fondu Nesta jsme si však kladli otázku, jak si můžeme být jisti, že nové inovace mají skutečně pozitivní dopad. Mohly by i uškodit? K prokázání skutečného pokroku na základě provedených investic bylo zapotřebí silné evidence.

Standardy evidence Nesta obsahují pět úrovní evidence.<sup>90</sup> Začínají od základní úrovně (úroveň 1), kdy jste schopni logicky, koherentně a přesvědčivě popsat, co děláte a proč je to důležité. Poté se na škále posunete směrem k rutinnímu sběru dat (úroveň 2) a na vyšší úrovně, kdy používáte srovnávací skupiny (úroveň 3), před evidence replikováním a škálováním (úrovně 4 a 5). Požadovaná úroveň evidence by měla být přiměřená tomu, v jaké fázi vývoje opatření nebo intervence se nacházíte. Pro organizaci Nesta bylo obzvláště užitečné, pokud se podniky, do nichž jsme investovali, vyjádřily, jak jejich produkt nebo služba vedou k pozitivním společenským změnám.<sup>91</sup>

Kritici těchto hierarchií uvádějí, že mohou být přespříliš rigidní a svazující. Rozhodování o kvalitě se musí měnit v závislosti na kontextu a nemělo by být univerzální. Je zajímavé, že National Institute for Health and Care Excellence (NICE) – jedno z center What Works zřizované britskou vládou (viz str. 39), nyní od hierarchie evidence upustil. Bývalý předseda Michael Rawlins navenek kritizoval „otrocké“ následování hierarchie evidence.<sup>92</sup> Při rozhodování o tom, co je vhodné, se přimlouval za to, aby se spíše přihlíželo k jemným odchylkám, než aby byly zbývající designy trumfovány RCT a systematickými přehledy.<sup>93</sup>

Bez ohledu na podstatu této kritiky<sup>94</sup> nám hierarchie, rámce a principy přinejmenším poskytují strukturu pro kontrolu evidenčních tvrzení. Model Nesta byl ozkoušen a testován. Poskytuje relativně snadno pochopitelnou, netechnickou strukturu nakládání s evidencí, které musí mnoho organizací absolvovat; od základů „teorie změny“ k vícenásobným replikačním studiím. Standardy evidence nabízejí způsob, jak prověřit sílu tvrzení o účinnosti a nepředpokládat, že si je všechna evidence rovnocenná.

Standardy jsou přiměřené a zohledňují inovace v počátečních fázích. Nový projekt nemusí dopad prezentovat ihned – nebo od prvního dne realizovat nákladné evaluace. Aby mohly nové nápady růst, potřebují čas. Dosažení vyšších úrovní evidence (úrovně 4 a 5) nás však vede k otázce, jak posuzovat sílu evidence, nikoli pouze jedné studie – na to se podíváme v další kapitole o systematickém přehledu.

### Nevybírejte si při vytváření systematického přehledu jen to, co se vám hodí

Je důležité, aby rozhodovatelé přemýšleli o kvalitě celé „evidenční základny“ – nikoli o jednotlivých střípcích evidence, ale o sesbíraných sadách výzkumu.

Mnoho z výše uvedených úvah o kvalitě se zaměřuje na jednotlivé studie „primárního výzkumu“ – jinými slovy, na původní výzkum, jako jsou experimenty, průzkumy a podobně. Je třeba zamýšlet se také nad „sekundárním výzkumem“, tedy shrnováním a sdružováním stávajícího výzkumu – úkolem, který lze zpravidla zvládnout od stolu. Tomuto typu sekundárních úkonů se mnohem pravděpodobněji bude věnovat ředitel charitativní organizace nebo vládní činitel.

Obvyklým úskalím je provádění „rešerší literatury“. Jsou velmi pochybné. Jak uvedl Ben Goldacre, svádí k pokušení vybírat si – vědomě nebo nevědomě – střípky evidence, které odpovídají vašim preferovaným závěrům:

***„Namísto toho, abychom jen náhodně vyzobávali vědeckou literaturu a vědomě nebo nevědomě si vybírali zdroje, které podporují [naše] stávající přesvědčení, volíme vědecký, systematický přístup k samotnému procesu hledání vědecké evidence, díky čemuž je [naše] evidence ze všech výzkumů, které kdy byly provedeny, co nejúplnější a nejreprezentativnější.“***

Ben Goldacre (2012) *Bad Pharma: How Drug Companies Mislead Doctors and Harm Patients*, (London: Fourth Estate).

V předchozí kapitole jsme si na příkladu kognitivního zkreslení ukázali, že můžeme podvědomě upadnout do pasti hledání evidence, která odpovídá našim přesvědčením. Při shromažďování všech dostupných výzkumů, dokonce i těch, které obsahují nežádoucí skutečnosti, tedy musíme být velice opatrní.

Jedním ze způsobů, jak se vyhnout ulpívání pouze na tom, co nám vyhovuje, je použít tzv. systematický přehled.<sup>95</sup> Cílem tohoto přístupu je zahrnout vše a vyhledat co nejvíce výzkumů relevantních pro zkoumaný fenomén. Využívá přitom explicitní metodu identifikace, co lze na základě nalezených studií spolehlivě říci. Přehled může ověřit i kvalitu studií – na základě výzkumného designu a metod.

Systematické přístupy jsou cenné také proto, že explicitně vymezují, jak hledání výzkumů probíhalo – tedy aby bylo alespoň teoreticky<sup>96</sup> možné systematický přehled replikovat, na rozdíl od „vyzobávání literatury“, jak výše popsal Ben Goldacre.

### Charakteristika systematického přehledu

- Má jasně stanovený soubor cílů s předem definovanými kritérii způsobilosti studií;
- Má explicitní metodologii;
- Používá systematické vyhledávání, jehož cílem je identifikovat všechny studie, které splňují kritéria způsobilosti;
- Zahrnuje formální posouzení zjištění zahrnutých studií;
- Vytváří systematickou prezentaci a syntézu charakteristik a zjištění zahrnutých studií.

Zdroj: HM Treasury (2011) *The Magenta Book; Guidance for Evaluation*.

### Metaanalýza

Metaanalýza je často důležitou součástí systematického přehledu a obvykle zahrnuje slučování velkého množství výzkumných zjištění – ovšem pomocí statistické analýzy. Často to znamená sdružování účinku, v každé jednotlivé výzkumné studii.

Metaanalýza je pravděpodobně neznámější svým kombinováním výsledků randomizovaných kontrolních studií. Běžně je však prováděna i na nerandomizovaných datech – od primárních studií případů a kontrol až po průřezové a kohortové designy (viz tabulka C1 na str. 21).

### Rozlišení metaanalýzy, metaevaluace a systematického přehledu

Mezi systematickým přehledem a metaanalýzou je zásadní rozdíl a oba pojmy nelze zaměňovat. Systematický přehled využívá systematických metod pro vytvoření přehledu literatury. Lze jej považovat za proces „metaúrovně“ (přibližně nebo nad rámec), neboť jde o výzkum výzkumu. Pojem „metaanalýza“ by tak mohl být použit k popisu všech systematických přehledů, v praxi se však používá pouze pro statistickou metaanalýzu, v rámci níž se pomocí statistik vytváří syntéza numerických dat z různých studií.

Existuje také „metaevaluace“ (Scriven 1969), která může znamenat „evaluaci evaluace“ a zahrnovat syntézu evaluačních studií, ale má i širší význam (Scriven 1969, Gough et al. 2012b).<sup>97</sup> Delší popis „metaevaluace“ a toho, jak se liší od jiných typů přehledu, naleznete v publikaci Magenta Book.

## Přehledy sestavované v časové tísní

Systematický přehled a metaanalýza mohou být časově náročné, což není pro urgentní rozhodování dobré. Nejspíš nemáte čas čekat šest měsíců, než přehled dokončíte, když vás hned zítra čeká velký projev, termín pro podání žádosti o financování nebo nové opatření ministra k připomínkování. Mnoho systematických přehledů je však již zpracovaných, a není tedy potřeba začínat od nuly. Jsou volně dostupné v online knihovnách, např. Cochrane and Campbell Collaborations, o nichž pojednává kapitola D o tom, kde evidenci hledat.

I tak se však můžete cítit frustrováni, když na webových stránkách nenaleznete nic z toho, co hledáte. Nejlepší proto bude zahájit „redukovanou verzi systematického přehledu“<sup>98</sup>, např. rychlou evaluaci evidence (REA). Účelem REA je urychleně přezkoumat evidenci, aniž by byla nepřiměřeně ohrožena její kvalita (více informací o REA viz kapitola D).<sup>99</sup>

Vzhledem k tomu, že otázky, na které aktuálně potřebujeme znát odpověď, vyvstanou s největší pravděpodobností v následujících letech znovu, dává na institucionální úrovni smysl realizovat vysoce kvalitní přehled a pravidelně jej aktualizovat a zpřístupnit. Přesně taková je role online knihoven, o nichž pojednává kapitola D.

Mějte však stále na paměti, že formálnější shromažďování výzkumu automaticky neznamená vyšší kvalitu. Stále zůstává obtížné posoudit kvalitu přehledu evidence. Kvalita syntézy je tak dobrá jako kvalita studií, z nichž vychází.

## Význam opakování a potvrzování

Při ověřování kvality syntézy výzkumu je třeba vzít v úvahu i další skutečnosti. Například, kolik studií je třeba zahrnout, abyste měli jistotu, že máte v rukou dostatečně silnou sadu evidence? Jen pár opravdu dobrých studií? Nebo desítky či stovky? Nedávná „kontrola evidence“ realizovaná Ministerstvem školství<sup>100</sup> pojednává o 12 reportech Ofsted o základních školách, které mají poukázat na dobré výsledky související se syntetickou metodou výuky čtení. V Anglii je však přibližně 16 000 státem financovaných základních škol, dvanáct se tedy nejeví jako dostatečný počet. A to se vyhýbáme další závažné otázce, totiž zda lze inspekce Ofsted skutečně považovat za silnou evidenci dopadu.

Faktem zůstává, že neexistuje žádné množství studií. Přesto nelze přehlížet skutečnost, že je velikost evidenční základny důležitá: v číslech je síla a opakování a potvrzování je nutnost. Dokonce i oceňované studie je třeba opakovat, znovu a znovu. Kalifornská farmaceutická společnost Amgen se pokusila replikovat 53 studií zaměřených na léčbu rakovinu. Ve stati, publikované v časopise Nature,<sup>101</sup> se replikovalo pouze šest (11 %) z nich. Vezmeme-li v úvahu, že studie ovlivnily farmaceutické společnosti a léčbu rakoviny po celém světě, je to hluboce znepokojující.

## „Přehled přehledem“ – jak posuzovat sady evidence vysoké kvality

Pokud jde o jednotlivé studie, které se nikdy nereplikují – například tu o novém zázračném léku na Alzheimerovu chorobu, uvedenou na Daily Mail<sup>102</sup> – je jistě na místě velká obezřetnost. Není však potřeba zvážít jen velikost evidence. Příručka How to Note, kterou vytvořila DFID k tématu posuzování síly evidence, uvádí čtyři body, které je třeba vzít při kontrole evidenčních prostředků v úvahu:

1. (Technická) kvalita studií tvořících evidenční základnu (nebo míra řešení rizika zkreslení);
2. Velikost evidenční základny;
3. Kontext zasazení evidence;
4. Soulad zjištění ve studiích, které tvoří evidenční základnu.

Zdroj: DFID (2014) *How to Note: Assessing the Strength of Evidence*.

Posouzení všech těchto kritérií bude vždy spíše subjektivního rázu a bude odpovídat kontextu daného fenoménu. Stanovit jednotnou radu, jak vytvořit správnou evidenční základnu k jakémukoli opatření, je opravdu těžké. Dalším zajímavým přístupem je shromáždit pouze sady systematických přehledů a jednotlivé studie neprosazovat – jinými slovy, realizovat „přehled přehledem“. To může pochopitelně fungovat pouze tehdy, pokud již nějaký systematický přehled existuje – a v některých odvětvích je jich málo. Dobrý model nabízí nadace Education Endowment Foundation – nezávislá charitativní organizace a centrum What Works financované Ministerstvem školství a Suttonovou nadací (Sutton Trust), o němž pojednává kapitola D.

Seznam dalších podrobných pokynů pro dosažení kvality výzkumu viz příloha 3.

### Klíčová sdělení z části 2 kapitoly C

- Při hledání důvěryhodné evidence **vyhledávejte recenzované výzkumy**. Mějte však na paměti, že recenze nejsou ani zdaleka dokonalé. Mohou být ovlivněny podvědomými předsudky, například „stádním chováním“ či publikačními zkresleními v souvislosti s pozitivními výsledky, nebo dokonce akademickými podvody.
- Při zkoumání dopadu a toho, „co funguje“, používejte **rámce a formální standardy evidence**, např. ty, které používá organizace Nesta, Project Oracle a další.
- V sociální politice jedna studie nestačí. **Vyvarujte se rozhodování na základě jednotlivých studií a hledejte vícečetné replikace**. V číslech je síla a opakování a potvrzování jsou nutností. Dokonce i oceňované studie je třeba opakovat znovu a znovu.
- Neprovádějte „rešerši literatury“ o výzkumu, podněcuje vědomé i nevědomé vybírání toho, co se vám hodí. **Používejte systematické přehledy**, které usilují o úplnost a umějí ověřit i kvalitu studií – na základě výzkumného designu a metod.
- Pokud nemáte na systematický přehled dost času nebo nemůžete najít žádný, který by zodpovídal vaši výzkumnou otázku, proveďte **rychlou evaluaci evidence**.



# Kapitola D

## Kde byste měli evidenci hledat?

Tato kapitola obsahuje rady a zdroje, díky nimž si najdete tu správnou evidenci.



Přiznání australského ministra pro životní prostředí Grega Hunta, že svoji evidenci získal při brouzdání po internetu, bylo roztomile upřímné. „Podíval jsem se, co na to říká Wikipedia,“ bránil se na BBC World Service, když byl dotazován na to, co si jeho vláda myslí o stepních požárech. Komentář pana Hunta se stal internetovou senzací. Na Twitteru se stal terčem posměchu a jeho prohlášení si vysloužilo hashtag #GregHuntResearch. Někteří zlovlní tvůrci Wikipedie jeho osobní stránku aktualizovali o poznámku: „Byl citován, že pro důležitý politický výzkum využívá Wikipedii“.

Rádi bychom doufali, že se ostatní politici opírají o robustnější zdroj než Wikipedii, ale australský politik není sám. Z nedávného průzkumu<sup>103</sup> Carnegie UK Trust vyplývá, že většina politiků vyhledává evidenci na internetu, v novinách a v televizním zpravodajství.

Škoda nevyužitých příležitostí. Greg Hunt mohl přinejmenším použít všudypřítomný vyhledávač Google Scholar. Existuje široká škála důvěryhodných on-line výzkumných zdrojů, z nichž mnohé jsou zdarma a snadno přístupné. V této kapitole ukážeme jen pár z nich, o nichž se domníváme, že budou užitečné jak pro politiky, tak pro vedoucí charitativních organizací i profesionály v přímé praxi.

Obrázek D1: Evidenční ekosystém sociální politiky ve Spojeném království



### Centra What Works ve Spojeném království v odvětví sociální (a lokální ekonomické) politiky

Otevření šesti center What Works v roce 2013 transformovalo podmínky evidence v odvětví sociální politiky a praxe ve Spojeném království.<sup>104</sup> Jejich cílem je zlepšit způsob, jakým vláda a další organizace vytvářejí, sdílejí a využívají kvalitní evidenci, a na jejich činnost dohlíží What Works Network Úřadu vlády i skotská a velšská vláda. Center je v současné době devět – na obrázku výše jsou znázorněna v oranžovém prostředním – a pokrývají oblast kriminality, vzdělání a duševního zdraví. Jsou financována organizacemi Economic and Social Research Council, Big Lottery Fund a celou řadou vládních úřadů – včetně skotské a velšské vlády.

Už se tedy nelze vymlouvat na obtížnou dostupnost výzkumu, ukrytého za zdmi akademických ústavů nebo zahaleného do nerozluštitelného žargonu. Ať už působíte v charitativní organizaci, ústředním nebo místním samosprávným orgánem, centra poskytují přístupnou a proveditelnou syntézu výzkumu a evidence. Jejich specifickou prioritou je zabezpečit, aby byla jejich shrnutí výzkumu komunikována způsobem, který rezonuje s rozhodovateli – nejen s politickými činiteli, ale také s komisaři služeb nebo

odborníky v přímé praxi, jako jsou učitelé a policisté. Některá z center What Works jsou teprve na začátku, proto ještě nemají všechny zdroje. Ke dni zveřejnění této příručky jsou však užitečnými a otevřenými zdroji níže uvedená centra:

- **The Sutton Trust / Education Endowment Foundation's (EEF) Teaching and Learning Toolkit a EEF Early Years Toolkit** – evidence o dopadu intervencí třídním kolektivem nebo v okolí školy, např. mentoringu nebo účasti na sportovních akcích, na úspěch žáků.

Cílová skupina: učitelé, rodiče, ředitelé, odborníci na ranou péči, členové správní rady, ale také jakákoli charitativní organizace, místní úřad nebo politik.

- **Centrum What Works pro růst místní ekonomiky** – systematický přehled opatření místního hospodářského růstu, jako je přístup k finančním prostředkům, učňovské vzdělávání, širokopásmové připojení, vzdělávání zaměstnanců, podnikové zóny a doprava.

Cílová skupina: každý, kdo se podílí na tvorbě politických rozhodnutí zaměřených na hospodářský růst – zejména místní orgány, vláda a podniky.

- **Centrum What Works pro snižování kriminality na College of Policing** – bylo identifikováno více než 300 systematických studií, týkajících se 60 různých intervencí zaměřených na snižování kriminality, které budou postupně přidávány do internetové databáze, např. kamerové systémy, pouliční osvětlení a návštěvy ve věznicích, které mají odradit mladé pachatele od páchaní trestné činnosti.

Cílová skupina: policie a odborníci na snižování kriminality, politici, komisaři veřejných služeb, charitativní organizace a dobrovolnické skupiny se zájmem o programy a intervence zaměřené na snižování kriminality.



- **Knihovna a příručka pro programy včasné intervence Early Intervention Foundation** – zahrnuje evidenci více než 50 programů včasné intervence. Cílem je podpořit pozitivní vývoj a pomoci vyřešit řadu problémů, včetně týrání a zanedbávání, zneužívání návykových látek a duševních problémů. Příručka je navržena tak, aby poskytovala poradenství odborníkům, kteří vyvíjejí programy a systémy včasné intervence.

Cílová skupina: komisaři služeb, politici a napříč odvětvím sociální politiky.

- **Přehled evidence Public Policy Institute for Wales** – PPIW nabízí krátkou analýzu obratu k lepšímu a doporučení pro velšské ministry. Rovněž se zavázala pracovat na některých klíčových strategických výzvách, kterým velšská vláda čelí, například na řešení chudoby. Webové stránky obsahují odkazy na desítky volně dostupných výzkumných zpráv, včetně rychlých přehledů evidence, odborného poradenství a analýzy PPIW, tematicky sahající od strategického plánování dopravy až po dopad zadlužení ve Walesu.

Cílová skupina: velšští ministři, ostatní se zájmem o velšskou sociální politiku.

Sledujte připravovaná online shrnutí výzkumu ostatních center What Works:

- What Works v boji proti chudobě (vedené Public Policy Institute for Wales – který také provozuje Centrum What Works pro Wales).
- What Works Scotland Evidence Bank.
- Centrum What Works pro duševní zdraví.
- Centrum pro lepší stárnutí.

### Činnost NICE v oblasti zdravotní a sociální péče

Vzorem center What Works ve Spojeném království je National Institute for Health and Care Excellence (NICE). Nabízené poradenství je založeno na nejlepší dostupné evidenci z výzkumu – stejně jako na názorech pacientů získaných prostřednictvím orgánů typu „občanská porota“ a klinických lékařů.<sup>105</sup> NICE nabízí také dva další užitečné zdroje:

- **NHS Evidence:** užitečná databáze, která poskytuje srozumitelný výzkum a poradenství pro praktické lékaře nebo nemocniční oddělení. Jedná se o mimořádný zdroj informací, který zahrnuje kromě otevřených a volných databází léčiv i pokročilejší odkazy na špičkové akademické časopisy a bibliografické databáze (bohužel však pouze pro zaměstnance).
- **UK DUETS:** zkratka pro Databázi nejistot o účincích léčebných postupů, podává informace v případě, že převažují závažné otázky, zda léčba funguje, či nikoliv. Databáze je založena nejen na tvrzeních pacientů a klinických lékařů, ale také na nejlepším dostupném primárním výzkumu a systematických přehledech. Databáze otevřeně přiznává mezery v poznání a uznává, že „přehlížení nejistot ohledně léčby vede k ohrožení pacientů“.

### Další výzkumné databáze v oblasti sociální politiky a praxe

- Většina databází není tak praktická jako NHS Evidence a je určena spíše výzkumníkům. Některé z nich však mohou být překvapivě snadno přístupné:
- Koordinační centrum **Evidence for Policy and Practice Information (EPPI)** na University College v Londýně nabízí řadu databází, které jsou zdarma a online, např. **Database of Education Research**, která obsahuje na 1 200 záznamů systematických přehledů. Všechny systematické přehledy můžete prohledávat na základě klíčových slov.

- Existují také rozsáhlé vědecké databáze časopisů, např. **PubMed** obsahující studie o veřejném zdraví nebo **JSTOR** obsahující studie z oblasti ekonomie, sociologie a veřejné politiky – cílí však především na akademické pracovníky. JSTOR je „neziskový“, nicméně požaduje poplatek na pokrytí nákladů a většinou se používá na univerzitách, ve veřejných knihovnách a školách. Pokud pracujete v ústřední vládě Spojeného království nebo na místním úřadě, oddělení, na kterém působíte, se může přihlásit k odběru – uživatelé mají přístup k více než 2 000 akademickým časopisům.
- Máte-li stále úzké vztahy se svou domovskou univerzitou ve Velké Británii, nezapomeňte, že absolventi mají často dálkový přístup do databází univerzitní knihovny, např. zdroje pro absolventy **Oxford University**.

### Další systematické přehledy nad rámec center What Works

V předchozí kapitole doporučujeme využívat systematické přehledy, nikoli pouze jednotlivé studie. Ačkoli je kompletní realizace takových přehledů nákladná, existuje spousta přehledů, které jsou relativně snadno přístupné.

#### Obecná sociální politika

Centrum EPPI na University College London, které zmiňujeme výše, provozuje „evidenční knihovnu“ systematických přehledů, ke které má přístup kdokoli. Nabídka však není komplexní, týká se pouze těch studií, do nichž bylo centrum zapojeno.

Komplexnější internetovou stránkou obsahující systematické přehledy z oblasti sociální politiky je Campbell Collaboration Library. Zahrnuje témata vzdělávání, kriminality a spravedlnosti, sociální péče a mezinárodního rozvoje. Campbell je spravován sekretariátem a organizován do koordinačních skupin, které mají v zájmu vysoké kvality systematických přehledů na starosti přísný recenzní proces. Přehledy mohou pojednávat o vysoce aktuálních tématech, která jsou u rozhodovatelů populární, např. o významu „všímavosti“ při snižování stresu, který má 10 000 stažení.

#### Vzdělávání

Další alternativou bezplatného zdroje k centrům What Works nadace Education Endowment Foundation je webová stránka Evidence for Impact, která nabízí jednoduchý systém evaluace evidence u programů týkajících se škol, a to spolu se stručným shrnutím evidence. Obsahuje rozsáhlou databázi programů dostupných ve Velké Británii, včetně podrobností o jejich účinnosti a nákladech, spolu s odkazy na poskytovatele a odborníky, kteří mohou nabídnout další oporu. V databázi lze snadno vyhledávat pomocí klíčové fáze, oboru a cílové skupiny tak, aby výsledky odpovídaly specifickým potřebám vaší třídy nebo školy.

#### Služby pro děti

Darlington Social Research Unit nabízí jednotné místo pro zřizovatele služeb pro děti s názvem Investing in Children. Sdružuje evidenci o tom, „co funguje“, společně s ekonomickými náklady a přínosy 100 různých intervencí v oblasti služeb pro děti.

#### Mezinárodní rozvoj

Pro oblast mezinárodního rozvoje existuje databáze 3ie, která zahrnuje jak primární studie, tak systematické přehledy o účinnosti sociálních a ekonomických intervencí v zemích charakteristických nízkými a středními příjmy.

Místo procházení každého z výše uvedených portálů nebo webových stránek můžete zvážit využití služby Google Scholar. Malý tip: chcete-li vyhledat systematické přehledy, zadejte do vyhledávače „předmět“ A „systematický přehled“ (angl. systematic review), např. „všímavost“ A „systematický přehled“. Pokud hledáte přehledy od konkrétních organizací, můžete vyhledávací řetězec rozšířit a specifikovat, např. „všímavost“ A „systematický přehled“ A „Campbell“ ('systematic review' AND 'Campbell') nebo jiná organizace, která přehledy publikuje.

### Poslední zastávkou je centralizovaná databáze je

Existuje několik centralizovaných databází, které shromažďují zdroje evidencí o konkrétním tématu. Hrozí však, že se stanou obětmi „syndromu rozrůstání portálů“. Jinými slovy, výzkumníci mnohdy nemohou odolat pokušení vytvořit další rozbočovač, portál, platformu nebo bránu, na kterých by mohli sdružovat všechny informace najednou. Nové databáze z databází mohou uživatele pouze mást.

Sdružování informací do centralizované databáze pro profesionály působící v sociální politice je jistě ušlechtilou záležitostí. Dobré sloučení databází do jedné může přispět k redukci zmatení. K dispozici je hned několik rozsáhlých syntéz digitálních zdrojů. Jednotná databáze výzkumu v oblasti zdravotní a sociální politiky Social Policy and Practice (SPP) reagovala na rozrůstání informačních portálů tím, že spojila čtyři národní výzkumné databáze: ChildData, AgeInfo, Planex a Social Care Online.

SPP je užitečná pro všechny pracovníky působící v oblasti sociální péče nebo sociální práce, kteří nemají k dispozici přístup do univerzitní knihovny. Nejenže nabízí přístup k 600 britským a mezinárodním časopisům, ale zahrnuje také „šedou literaturu“ v podobě vládních a expertních reportů a metodik, které mohou pracovníkům v sociální péči pomoci. Stručného průvodce těmito výzkumnými databázemi ve Spojeném království naleznete na webových stránkách Alliance for Useful Evidence.<sup>106</sup>

### Krátké, elegantní „jednohubkové“ výzkumy

Některé přehledy Campbell Collaboration mohou být až sto stran dlouhé, rozhodovatel s omezeným množstvím času však potřebuje něco kratšího. Slušnou část informací vám prozradí abstrakty. Existuje spousta akademických časopisů, které své abstrakty – ne-li plné články – nabízejí zdarma. Přehledy od Campbell obsahují krátká, jednoduše psaná shrnutí, na jejichž zpřístupnění se nyní pracuje.

K dispozici jsou i další čitelné a neakademické zdroje, které shrnují výzkumné přehledy a jsou psané jazykem, kterému rozumí i lidé z praxe (tj. upouštějí od akademického žargonu, pokud to není nezbytné), např. Shrnutí evidence skotské vlády za rok 2011<sup>107</sup> o tom, co funguje při snižování recidivy trestných činů, dále Shrnutí evidence vlády Spojeného království za rok 2013<sup>108</sup> na stejné téma nebo aktuální akademické články na webových stránkách The Conversation, včetně sekce Hard Evidence.

Velmi stravitelnými krátkými shrnutími ve formátu PDF jsou také parlamentní POSTNotes, k nimž má přístup kdokoli, nejen poslanci. Přestože se většinou týkají vědy a technologií, obsahují stále vyšší počet pojednání z oblasti společenských věd a sociální politiky. Měli byste se také přihlásit k odběru pravidelných briefingů o evidenci Economic and Social Research Council; a pokud se zajímáte o opatření ve vztahu k dětem, stále máte k dispozici Evidence Nuggets z Centra What Works pro děti (nyní uzavřeno).<sup>109</sup>



## Poradenství a pomocné služby typu helpdesk – za evidenci se platí

Některé centralizované výzkumné databáze nejsou přístupné všem nebo požadují předplatné či úhradu poplatků. Pokud se však jedná o dobrý produkt, nestojí za to do něj investovat? Někteří z nás mají to štěstí, že mají přístup k univerzitním knihovnám (a zapomenutým hrdinům evidence, dobrým knihovníkům), a můžou tak proniknout za platební brány prestižních vědeckých časopisů. Pro ty z nás, kteří to štěstí nemají (včetně autorů této příručky, a to i přesto, že pracujeme pro velkou britskou charitu): stojí za to si připlatit, aby za vás evidenci někdo vypátral?

Jedním z příkladů zpoplatněných poskytovatelů je služba Idox Information Service. Působí na trhu přibližně 30 let a tvrdí, že má více než 200 000 uživatelů. Nejenže provozuje databázi abstraktů, nabízí i poradce, kteří vám rádi pomohou. Provozuje kvalitní knihovnu – knihy si zde můžete půjčit a nechat zaslat poštou. Idox tvrdí, že je „nejkomplexnějším a nejprístupnějším zdrojem evidence a výzkumu pro veřejný sektor ve Spojeném království“. Musíte si za něj však zaplatit.

Dostupní jsou i další poradci, kteří vám mohou pomoci s lokalizací evidence – seznam těch, kteří jsou rovněž členy Alliance for Useful Evidence, naleznete na webových stránkách.

Jednou z možná užitečných metod je rychlá evaluace evidence (REA). Jejím cílem je zabezpečit komplexitu a nevýhodou je fakt, že není vyčerpávající a nese následné riziko zkreslení.<sup>110</sup>

Tabulka níže od nadace National Foundation for Educational Research ilustruje, co lze získat, pokud se do REA nebo jiného typu rychlejšího přehledu, např. přehledové studie, pustíte:

Tabulka D2:

Produkt	Proč bych ho měl používat?	Co získám?	Jak dlouho to potrvá?	Navrhovaná délka výzkumné zprávy
<b>Rychlý přehled</b>	Abych získal rychlý přehled o konkrétní oblasti politiky nebo praxe.	Přehled toho, co víme o konkrétním tématu. Může být založen na vědecké literatuře, opatření nebo praxi. Literatura je lokalizována omezeným vyhledáváním.	1–2 měsíce	10 stran
<b>Přehledová studie</b>	Abych zjistil, zda existuje dostatek evidence, která si zaslouží rychlou evaluaci nebo úplný systematický přehled.	Mapa toho, kolik evidence o tématu existuje.	1–2 měsíce	10 stran
<b>Rychlá evaluace evidence (REA)</b>	Abych získal důkladnou syntézu evidence pro podporu opatření nebo praxe. Zodpovědět otázku, co je efektivní.	Robustní syntéza evidence s klíčovými sděleními a doporučeními. Literatura je lokalizována komplexním vyhledáváním.	3–5 měsíců	15 stran
<b>Metaanalytický přehled</b>	Abych shromáždil výsledky z řady kvalitních kvantitativních evaluací.	Číselný odhad celkového účinku hodnocené intervence.	3–5 měsíců	15 stran
<b>Úplný systematický přehled</b>	Abych dosáhl „zlatého standardu“ syntézy evidence z veškeré dostupné evidence.	Vysoce robustní a systematická syntéza evidence s klíčovými sděleními a doporučeními. Literatura je lokalizována vysoce komplexním vyhledáváním.	6–12 měsíců	60 stran

Zdroj: The National Foundation for Educational Research, Investigating what works: through reviews

V tomto bodě je třeba opatrně našlapovat. Podporovat komerční poskytovatele jako Idox (nebo je v případě negativní kritiky potenciálně popudit) znamená nacházet se na nebezpečném území. Jsme ovšem přesvědčeni, že se bez zmínky o agregátorech evidence, vyžadujících určitý druh poplatku, neobejdeme. Skutečnost je taková, že jeden z největších výzkumných kanálů – akademické časopisy – není (dosud) veřejně přístupný a vyžaduje poplatek. Pokud jsme opomněli jakékoli databáze zdrojů, které považujete za užitečné, dejte nám prosím vědět, přidáme je k našim online zdrojům.

## Odborné poradenství

Pasivní databáze někdy nestačí. Možná si ani nejste jistí, na co přesně se ptáte – a tudíž jaký výzkum byste měli hledat. V takovém případě může napomoci rozhovor s odborníkem, a i proto je povzbuzující zjištění, že skotské Centre for Research on Families and Relationships (CRFR) vyvíjí novou službu s názvem Evidence Bank. Kromě poskytování evidence také provedla pilotní testování služby zvláštních požadavků. Model byl vytvořen ve spolupráci s organizacemi a službami působícími ve třetím a veřejném sektoru a týká se dětí, rodin, vztahů a zdravotního postižení. Evidence Bank v současné době vzniká jako součást What Works Scotland a brzy by měla být online.

Ve Westminsteru a Whitehall spustili akademici také službu Evidence Information Service<sup>111</sup>. Je však teprve v plenkách, proto sledujte, kdy bude plně funkční.

Pokud působíte na významném vládním oddělení ve Whitehall, Skotsku, Walesu nebo Severním Irsku, můžete se obrátit na interní analytiku, výzkumníky, statistiky a ekonomy a požádat je o pomoc při vyhledávání a interpretaci evidence. K dispozici je vám například Government Social Research Service.

Tato kapitola nastínila řadu snadno dostupných výzkumných zdrojů v oblasti sociální politiky a praxe ve Spojeném království. Jakmile evidenci shromáždíte, není žádoucí nechat ji ležet ladem. Je třeba zamyslet se nad tím, jak ji komunikovat navenek a následně jednat. Na to, jak to nejlépe udělat, se zaměřuje další a zároveň poslední kapitola příručky.

## Klíčová sdělení z kapitoly D

- Dávejte si pozor na **náhodné online vyhledávání** – používejte důvěryhodné výzkumné repozitáře.
- Využívejte **volně dostupných, přístupných a praktických výzkumných shrnutí**, například na webových stránkách devíti center What Works, NHS Evidence, EPPI Center a Campbell and Cochrane Collaborations.
- Čtete některá z **bezplatných výzkumných „jednohubek“**, například parlamentní POSTNotes nebo pravidelné briefingy o evidenci Economic and Social Research Council.
- Pokud nemůžete najít to, co hledáte, měli byste **zvážit poradenství nebo pomocné služby typu helpdesk** a provést shrnutí výzkumu, např. rychlou evaluaci evidence, přehledovou studii nebo systematický přehled.
- Pokud působíte na vládním oddělení nebo místním úřadě, **požádejte interní analytiku**, aby vyhledávání provedli za vás.



# Kapitola E

## Jak byste měli komunikovat svá zjištění?

**Tato kapitola se zaměřuje na to, jak v komunikaci navenek využít potřebnou evidenci, jakmile ji máte k dispozici.**

Nemá příliš smysl realizovat robustní výzkum, který nikoho nezaujme. Smysl má převést jej do praxe a změnit postoje, přesvědčení a chování.

Úspěšná komunikace znamená, že se vžijete do kůže svých posluchačů. Celá řada oficiálních příruček k provádění výzkumu radí, abyste ideálně začali už samotným procesem sběru evidence.<sup>112</sup>

Nejlepším řešením je vyhnout se pasivnímu šíření informací a nevypouštět je do světa v naději, že některé z nich dopadnou na úrodnou půdu. Místo toho musíte se svými posluchači aktivně komunikovat.

Například příručka Medical Research Council (MRC)<sup>113</sup> obsahuje několik užitečných doporučení ohledně využití výzkumu a metodiku založenou spíše na publikovaných výzkumech než na odborných stanoviscích. Týká se sociální politiky i tradiční medicíny a zahrnuje případové studie z oblastí, mezi něž patří například i prevence kriminality a veřejné zdraví.

### Šest tipů z příručky Medical Research Council, jak evidenci komunikovat navenek

1. **Zapojte klíčové aktéry** do výběru výzkumné otázky a designu výzkumu tak, aby byly relevantní.
2. Komunikujte evidenci **integrováním a odstupňovaným způsobem**: namísto jednotlivých studií nabízejte přehledy a shrnutí různé délky, bude možné rychle pročíst.
3. **Zohledněte souvislosti** a identifikujte prvky, které jsou pro rozhodování důležité, např. přínos, škody a náklady.
4. **Vytvořte co nejkonkrétnější doporučení.**
5. Využívejte **mnohostranný přístup zahrnující kombinaci** vzdělávacích setkání, která budou spíše interaktivní než didaktická, zpětných vazeb, připomínek a průběžných dohod.
6. Úspěšná implementace závisí na změně chování – často širokého spektra lidí. Vyžaduje **vědecké porozumění chování**, které je třeba změnit, **faktory**, které formují současné chování, překážky a facilitátory změny, a **odborné znalosti**, pomocí nichž dojde k tvorbě strategií pro dosažení změn založených na tomto porozumění. K podpoře procesu implementace může být zapotřebí dalších výzkumů a výzkumné týmy by měly zahrnovat i zástupce behaviorální vědy.

Zdroj: Medical Research Council (2013) *Developing and evaluating complex interventions: new guidance.*

Jak uvádí příručka MRC, evidenční základna pro efektivní implementaci je bohužel omezená. Existuje spousta „příruček s osvědčenými postupy“ a doporučeními, většina z nich však, jak se zdá, není založena na evidenci – jen na odborných stanoviscích. A evidence, kterou máme k dispozici, je v rozporu s velkou částí současné praxe.

Na nejistých evidenčních základech je například založena posedlost krátkými briefingy pro politiky. Víceramenná RCT, organizací International Initiative for Impact Evaluation (3ie) a dalšími<sup>114</sup>, zkoumala účinek stručných briefingů na ovlivnění přesvědčení čtenářů a jejich motivace k jednání.

„Výsledky jsou pozoruhodné a ne tolik uklidňující pro ty, kteří kladou na krátké politické briefingy důraz, včetně 3ie,“ uvedl tehdejší výkonný ředitel 3ie, Howard White.<sup>115</sup> Ze studie například vyplývá, že změna podoby briefingu, např. jeho délka nebo uvedení autoritativních komentářů, je pro změnu přesvědčení Na případné jednání má vliv „briefingu – tj. kdo jej prezentuje. O významu „existuje na poli sociální psychologie značné množství evidence, které se dotkneme níže. Užitečně totiž formuje způsob, jak naše opatření lépe komunikovat.

### Příručky k využití výzkumu

- **Research Uptake Guidance** – Ministerstvo mezinárodního rozvoje (UK)
- **Communicating research for evidence-based policymaking: A practical guide for researchers in socio-economic sciences and humanities** – Evropská komise
- **Guide: Engaging with Policymakers** – National Coordinating Centre for Public Engagement (UK)
- **Impact Toolkit** – Economic and Social Research Council (UK)
- **Helping researchers become policy entrepreneurs: How to develop engagement strategies for evidence-based policymaking** – Overseas Development Institute (UK)

### Ať je to jednoduché, atraktivní, sociální a včasné

Chcete-li na základě svého výzkumu podpořit změnu chování, vaše sdělení by mělo být **Easy** (jednoduché), **Attractive** (atraktivní), **Social** (sociální) a **Timely** (včasné) (**EAST**). Tyto čtyři jednoduché principy vycházejí z vlastní činnosti Behavioral Insights Team a širší odborné literatury.<sup>116</sup>

- **Jednoduché** – např. **zprávu zjednodušte**. Jedná se pravděpodobně o jednu z nejběžnějších pouček pro komunikaci výzkumu laické veřejnosti. Zpráva může mít podobu jednoduchého písemného briefingu. Výzkum sledování pohybu očí realizovaný pro Royal Mail v roce 2010<sup>117</sup> naznačuje, že **lidé se obecně zaměřují na nadpisy, rámečky a obrázky, zatímco podrobnější text často ignorují**. Zjednodušení by však nemělo být příliš. Některá evidence uvádí, že pokud skutečně usilujete o změnu vědomí a porozumění lidí, složitost přináší trvalejší výsledky učení.<sup>118</sup>
- **Atraktivní** – např. **používejte obrázky nebo personalizaci**. Pomůže to upoutat pozornost (viz obrázek na následující straně o použití obrázků a skenů z magnetické rezonance).
- **Sociální** – např. **používejte historky a reálné příběhy**. Využijte sítě kontaktů s cílem podpořit širší změnu chování a povzbudit lidi, aby vůči sobě navzájem vytvářeli závazky.
- **Včasné** – ovlivňují nás spíše **okamžité** než pozdější **náklady/přínosy** (výzva k včasnému zásahu), proto dbejte na to, aby bylo sdělení aktuální. Také si vše správně načasujte a oslovujte lidi v časech, kdy budou pravděpodobně nejnámavější; nabídka v různých časech může mít výrazně úspěch.

## Síla obrázků – a skenů mozku



Perry, B. D. (2002) Childhood experience and the expression of genetic potential: what childhood neglect tells us about nature and nurture. 'Brain and Mind.' 3. 79–100.

Obrázek výše je dobře známý, byl uveden na titulní stránce dobře podloženého a respektovaného vládního reportu poslance Grahama Allena<sup>19</sup>, kterým argumentoval potřebu včasné intervence. Obrázek mozku na pravé straně ukazuje na dopad „extrémního zanedbávání“ na mozek dítěte a škod na jeho dalším životě nejspíš vlivem špatného rodičovství. Někteří však použití obrázků z magnetické rezonance zpochybnili.<sup>20</sup> Jaký je příběh dětí, jimž mozky patří? Možná, že dítě na pravé straně trpělo i těžkým postižením.

Skutečnost, že neurologické obrázky pořízené zobrazovacími metodami mají na politiky – a dokonce i na jiné odborníky – vliv, je nicméně známá. Experiment RCT zjistil, že začlenění obrázků mozku do textu je spojeno se subjektivním vnímáním vyšší vědecké hodnoty dokumentu. Studentům z univerzit byly předloženy totožné akademické stati, jediným rozdílem bylo, že jedna zahrnovala obrázky mozku a druhá ne (a jedna obsahovala tradiční sloupcové grafy). Účastníci studie se domnívali, že stat' s obrázky mozku má mnohem větší vědeckou kredibilitu, aniž by si uvědomili, že se jedná o úplně stejný text a výzkum.<sup>21</sup>

## Klíčová sdělení z kapitoly E

- Úspěšná komunikace znamená **vcítit se do cílové skupiny** – ideálně od začátku shromažďování evidence.
- Vyhněte se pasivnímu šíření informací. Místo toho **je nutné se svými posluchači aktivně komunikovat**.
- Pokud musíte být v komunikaci pasivnější, používejte tipy ke změně chování, které vypracoval Behavioral Insights Team. **Ať je to jednoduché, atraktivní, sociální a včasné.**

## Shrnutí

Ať už jste politikem, vedoucím charitativní organizace nebo půsíte v místní samosprávě, evidence jen stěží hezky „zapadne“ ke všem ostatním konkurenčním zdrojům informací. Evidence z výzkumu je – a měla by být – jen částí celého balíčku.

Obecný návod, jak se chytřeji rozhodovat, by vydal na celou praktickou příručku. Můžeme se spoléhat jen na ukazatele a kontrolní seznamy, kouzelná formulka, „jak na opatření“ založená na evidenci, nikdy existovat nebude. Existují však modely a nástroje, které při rozhodování pomáhají. Tým **Harvard Evidence for Policy Design** vytvořil díky financím z DFID online nástroje pro politiky, např. „rozhodovací stromy“ nebo „matice analýzy opatření“, které pomáhají zvážit konkurenční informace skrývající se za daným opatřením.<sup>122</sup> Tyto rozhodovací nástroje jsou užitečné, odborný úsudek v chaotickém a složitém světě sociální politiky však nahradit nedokážou. Podporu mohou poskytnout různé pomůcky nebo kontrolní seznamy. Místo dalšího seznamu vám nabízíme dvě klíčová doporučení, jak evidenci využít pro lepší rozhodování:

### 1. Implementujte změny nebo doporučení založené na co nejsilnější evidenci (a naopak, buďte opatrní v případě změn nebo doporučení se slabou evidencí).

Doporučení této příručky zní: čím silnější je evidence, zejména pokud je založena na více replikacích a systematických přehledech, o to větší důvěru v ni můžete vložit při svém rozhodování.

Odvážná politická doporučení bychom neměli činit na základě slabší evidence. Možná se vám toto doporučení jeví jako samozřejmost – v politice je tomu však, zdá se, jinak. Z přehledu vládní evidence provedené National Audit Office (viz str. 29) vyplynulo, že nejslabší hodnocení vedla s větší pravděpodobností k „odvážným, neudržitelným tvrzením“ o pozitivních dopadech zkoumaného opatření.<sup>123</sup> Nemáte-li k dispozici žádnou evidenci nebo je slabá, buďte upřímní a přiznejte to. Komunikovat nepravdivá tvrzení je nebezpečné. A ačkoli víme, jak frustrující je v politických zprávách nebo doporučeních závěr „je potřeba realizovat další výzkum“, je také pravdou, že nikdy nepřestaneme mít potřebu rozumět a zkoumat.

### 2. Buďte si při rozhodování vědomi evidence.

Za druhé vám doporučujeme, abyste si byli při rozhodování vědomi potenciálních kognitivních zkreslení. Obezřetný přístup k možnosti, že dojdete k chybným závěrům, přestože máte v ruce nejlepší dostupný výzkum, je prvořadý.

V závěru chceme zdůraznit, že nejdůležitějším poselstvím této příručky je přiměřenost: „vsadit na správného koně“. Je třeba zamyslet se nad tím, který typ výzkumu bude vašim potřebám vyhovovat nejlépe. Volba musí být přiměřená – masivní, víceramenná RCT v malém sociálním podniku na venkově by byla šílenstvím. Stejně tak by však mělo být investováno nemálo financí do evidence k desetiletému sociálnímu programu v hodnotě 50 milionů liber.

Typ evidence musí odpovídat vaší výzkumné otázce. Zapadá do toho, kde se právě při vytváření nového programu, opatření nebo praxe nacházíte? Abychom vám rozhodování usnadnili, pokud se vaše výzkumná otázka týká dopadu, využijte některý z formálních rámců, například standardy evidence Nesta. Zamyslete se také nad tím, kde zhruba se nacházíte na inovační spirále Nesta – bylo by pro vás nejlepší poučit se od druhých, nebo je správný čas s vaší vznikající myšlenkou formálně experimentovat?

Nenechte se odradit náklady – nabídli jsme vám několik užitečných odkazů, na kterých je výzkum k dispozici zdarma. Z výzkumu se stává dostupnější zdroj informací. Akademici jsou pod větším tlakem, aby opustili věže ze slonoviny a pomohli vám při vytváření opatření, realizaci prospěšných činností nebo poskytování kvalitních lokálních služeb.

Je také třeba evidenci chytřeji komunikovat. Evidence zřídka kdy hovoří sama za sebe. Běžným poselstvím ke komunikaci je zjednodušení, vizualizace, empatie a „translace“ – jinými slovy, interagujte se svými posluchači. V nadcházejících měsících a letech se nebudeme věnovat ničemu jinému: budeme vytvářet videa a interaktivní digitální média pro smíšené učení a možná, milý čtenáři, se s vámi setkáme tváří v tvář v jednom z našich dalších kurzů Evidence Masterclass.

## Příloha 1

### Zdůvodnění evidence a typů evidence pro politiky

Zdroj: Louise Shaxson (2014) Investing in Evidence; Lessons from the UK Department for Environment, Food and Rural Affairs.

Název	„Velké otázky“	Zdůvodnění potřeby evidence	Typy požadované evidence
A: <b>Porozumění kontextu</b> ; základním procesům a fenoménům, výchozím bodům a srovnávacím kritériím	Kde jsme teď?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Shromážďovat a analyzovat dostupná/nová data</li> <li>Vyhodnotit rizika, problémy a nejistoty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přehledy stávající znalosti</li> <li>Průzkumy sociálních a environmentálních dat</li> <li>Výzkum kauzality</li> <li>Posouzení rizik</li> </ul>
B: <b>Vývoj</b> modelů, metod a nástrojů	Kam směřujeme?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porozumět aktuálním faktorům a trendům</li> <li>Předvídat budoucí hnací mechanismy a trendy</li> <li>Posoudit možný dosah výsledků opatření</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analýza citlivosti</li> <li>Horizontální skenování</li> <li>Prognózy a scénáře</li> <li>Modelování dopadů a výsledků</li> </ul>
C: Vytváření a využívání evidenční základny, která pomáhá <b>stanovit cíle a formulovat opatření</b>	Kde chceme být za dalších 5 až 10 let?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pochopit ekonomickou/sociální hodnotu změny</li> <li>Pochopit proveditelnost/náklady na změnu</li> <li>Vyjednat cíle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekonomický a sociální výzkum</li> <li>Postupy deliberativního zapojování</li> <li>Studie proveditelnosti a pilotní studie</li> <li>Průzkumy trhu</li> </ul>
D: Vytváření a posouzení <b>možností/řešení</b> E: Optimální rozhodnutí a efektivní implementace prostřednictvím <b>komunikace</b> , zapojení a konzultací s cílem ovlivnit změnu	Jak se tam dostaneme?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikovat/evaluovat aktuální možnosti</li> <li>Identifikovat/vytvářet nová řešení</li> <li>Evaluovat nové/staré možnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studie možností/evaluace</li> <li>Posouzení dopadů regulace</li> <li>Intervence na podporu inovací</li> </ul>
F: <b>Sledování pokroku</b> směrem k cílům opatření/programů G: <b>Evaluace</b> opatření/programu	Jak dobře jsme si vedli?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikovat/vytvářet nová řešení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horizontální skenování</li> <li>Prognózy a scénáře</li> <li>Modelování dopadů a výsledků</li> </ul>

## Příloha 2

### Experimentální designy pro evaluaci komplexních intervencí

Tento seznam pěti různých typů experimentálních designů byl převzat z příručky Medical Research Council (2013) s názvem Developing and evaluating complex interventions: new guidance.

#### 1. Individuální randomizované studie

Jednotlivci jsou náhodně rozděleni podle toho, zda obdrží experimentální intervenci, nebo alternativu, např. standardní léčbu, placebo nebo místo na čekací listině. Využití těchto studií pro evaluaci komplexních intervencí je někdy zpochybňováno. Základní metoda však umožňuje mnoho variant a řešení technických a etických problémů spojených s randomizací lze často nalézt.

#### 2. Shlukové randomizované studie

Za nevýhodu randomizovaných studií intervencí na úrovni celé populace je obvykle uváděna kontaminace kontrolní skupiny, která vede ke zkreslení odhadů velikosti účinku. Jedním z řešení je přitom shluková randomizace, která se běžně využívá ve zdravotnickém výzkumu. Mezi dvě skupiny, např. pacienty v ordinaci praktického lékaře nebo uživatele sociálního bydlení, je náhodně rozdělena experimentální nebo kontrolní intervence.

#### 3. Stepped wedge designy (stupňovitá intervence)

Randomizovaný design stupňovité intervence lze využít k řešení praktických nebo etických překážek experimentální evaluace intervence, o jejíž účinnosti již existuje určitá evidence nebo kterou nelze zpřístupnit celé populaci najednou. Umožňuje provést randomizovanou kontrolní studii, aniž by se muselo zpozdil zavádění intervence. V konečném výsledku tak intervenci obdrží celá populace, nicméně s randomizací vestavěnou do postupného zavádění.

#### 4. Preferenční studie a randomizované designy se souhlasem

Praktické nebo etické překážky randomizace lze v některých případech překonat i pomocí nestandardních designů. Pokud pacienti silně preferují určitou léčbu, může být vhodné vycházet při volbě léčby z preferencí pacientů nebo pacienty před podáním souhlasu náhodně rozdělit.

#### 5. Designy „N-of-1“

Cílem konvenčních studií je odhadnout průměrný účinek intervence na populaci. Poskytují malé množství informací o variabilitě reakcí na danou intervenci nebo o mechanismech, pomocí kterých účinné intervence dosahují změny. Prostřednictvím studií „N-of-1“, v rámci nichž jednotlivci podstupují intervenci podle náhodného pořadí nebo rozvrhu, lze posuzovat interpersonální či intrapersonální změny a zkoumat teoreticky předpokládané zprostředkovatele těchto změn.



## Příloha 3

Metodiky o kvalitě,  
designech a metodách evidence

Scottish Government Social Researchers' Method Guides – krátká představení některých z nejběžněji užívaných metod společenskovedního výzkumu

[www.gov.scot/Topics/Research/About/Social-Research/Methods-Guides](http://www.gov.scot/Topics/Research/About/Social-Research/Methods-Guides)

The Bond Evidence Principles and Checklist – speciálně vytvořené pro neziskové organizace

[www.bond.org.uk/effectiveness/monitoring-and-evaluation](http://www.bond.org.uk/effectiveness/monitoring-and-evaluation)

Evidence for Success: the guide to evidence and using it – praktický průvodce pro organizace třetího sektoru od organizací Evaluation Support Scotland a KTN

[www.evaluationsupportscotland.org.uk/media/uploads/resources/ess-evidenceforsuccess-revised\\_april\\_2015-web.pdf](http://www.evaluationsupportscotland.org.uk/media/uploads/resources/ess-evidenceforsuccess-revised_april_2015-web.pdf)

Research Guide for Third Sector Organisations

[www.ncb.org.uk/media/858179/research\\_guide\\_for\\_third\\_sector\\_organisations.pdf](http://www.ncb.org.uk/media/858179/research_guide_for_third_sector_organisations.pdf)

The Medical Research Council's Developing and evaluating complex interventions: new guidance – metodika k vytváření, evaluaci a provádění komplexních intervencí pro zlepšení zdraví

[www.mrc.ac.uk/documents/pdf/complex-interventionsguidance/](http://www.mrc.ac.uk/documents/pdf/complex-interventionsguidance/)

Government Office for Science – The Government Chief Scientific Adviser's Guidelines on the Use of Scientific and Engineering Advice in Policymaking

[www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/293037/10-669-gcsa-guidelinesscientific-engineering-advice-policy-making.pdf](http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/293037/10-669-gcsa-guidelinesscientific-engineering-advice-policy-making.pdf)

National Institute for Health and Care (NICE) – The Guidelines Manual: Reviewing the Evidence

[www.nice.org.uk/article/pmg6/chapter/6-reviewing-theevidence](http://www.nice.org.uk/article/pmg6/chapter/6-reviewing-theevidence)

DFID – How to Note: Assessing the Strength of Evidence

[www.gov.uk/government/publications/how-to-note-assessingthe-strength-of-evidence](http://www.gov.uk/government/publications/how-to-note-assessingthe-strength-of-evidence)

HM Treasury – The Magenta Book: Guidance for Evaluation

[www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/220542/magenta\\_book\\_combined.pdf](http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220542/magenta_book_combined.pdf)

Civil Service Learning – Policy Profession: Skills and Knowledge Framework civilservicelearning.

[civilservice.gov.uk/sites/default/files/policy\\_profession\\_skills\\_and\\_knowledge\\_framework\\_jan2013web.pdf](http://civilservice.gov.uk/sites/default/files/policy_profession_skills_and_knowledge_framework_jan2013web.pdf)

HM Treasury, DECC and DEFRA – Quality in policy impact evaluation; understanding the effects of policy from other influences (dodatek k Magenta Guide)

[www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/190984/Magenta\\_Book\\_quality\\_in\\_policy\\_impact\\_evaluation\\_QPIE.pdf](http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/190984/Magenta_Book_quality_in_policy_impact_evaluation_QPIE.pdf)

Research Councils, Universities UK et al. – Konkordát Spojeného království k podpoře integrity výzkumu

[www.universitiesuk.ac.uk/highereducation/Pages/Theconcordattosupportresearchintegrity.aspx#Vd2X5fVhBc](http://www.universitiesuk.ac.uk/highereducation/Pages/Theconcordattosupportresearchintegrity.aspx#Vd2X5fVhBc)

## Příručky k realizaci výzkumu

Social Research Association – Commissioning Social Research good practice guide

[the-sra.org.uk/sra\\_resources/research-commissioning/](http://the-sra.org.uk/sra_resources/research-commissioning/)

Příručka Market Research Society k „nákupu výzkumu“

[www.mrs.org.uk/intelligence/research\\_buyers\\_guide](http://www.mrs.org.uk/intelligence/research_buyers_guide)

## Poznámky pod čarou

- The Police Foundation (2013) Policing and Crime Reduction: The evidence and its implications for [http://www.police-foundation.org.uk/uploads/holding/projects/policing\\_and\\_crime\\_reduction.pdf](http://www.police-foundation.org.uk/uploads/holding/projects/policing_and_crime_reduction.pdf).
- Sense about Science (2015) Making Sense of Crime: Evidence on the causes of crime and policies to reduce it str. 17.
- OECD (2015) Students, Computers and Learning: Making the Connection. Dostupné z: <http://www.oecd.org/publications/studentscomputers-and-learning-9789264239555-en.htm>.
- Přehled evidence o tom, „co funguje“ při dosahování dobrého prospěchu žáků ve třídě, naleznete v příručce Education Endowment Foundation Toolkit: <https://educationendowmentfoundation.org.uk/toolkit/toolkit-a-z/>.
- Převzato z dokumentu „Policy Profession Skills and Knowledge Framework“ (poznámka pod čarou č. 9), je však stejně relevantní i pro čtenáře této příručky působící mimo politickou sféru, na místních úřadech a v charitativních organizacích.
- Sackett, D., Rosenberg, W., Gray, M., Haynes, B., Richardson, S. (1996) Evidence based medicine: what it is and what it isn't. 'British Medical Journal' 312:71. Dostupné z: <http://www.bmj.com/content/312/7023/71>.
- Definice vznikla v době, kdy se většina lékařských rozhodnutí opírala o zkušenosti, autoritu a profese, nikoli o nejlepší dostupnou vědeckou znalost. Komentátoři a výzkumníci, např. Ben Goldacre, se domnívají, že sociální politika je nyní ve jako před dvaceti lety medicína: stále rozhoduje autorita, nikoli výzkum.
- Graber, M. L., Franklin, N., Gordon, R. (2005) Diagnostic Error in Internal Medicine. 'Internal Medicine.' 165(13). 1493–1499. Dostupné z: <http://archinte.jamanetwork.com/article.aspx?articleid=486642&resultclick=1>.
- Civil Service Learning (2013) 'Policy Profession Skills and Knowledge Framework.' London: Civil Service Learning. Dostupné z: [https://civilservicelearning.civilservice.gov.uk/sites/default/files/policy\\_profession\\_skills\\_and\\_knowledge\\_framework\\_jan2013web.pdf](https://civilservicelearning.civilservice.gov.uk/sites/default/files/policy_profession_skills_and_knowledge_framework_jan2013web.pdf).
- <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/evidence>.
- Frost, S. et al. (2006) 'The Evidence Guide; Using Research and Evaluation in Social Care and Allied Professions.' London: Barnardo's.
- Nutley, S., Powell, A., Davies, H. (2013) 'What Counts as Good Evidence?' London: Alliance for Useful Evidence.
- Upraveno podle Shaw, I. (1999) 'Qualitative Evaluation.' London: Sage.
- Tetlock, P. E. (2005) 'Expert Political Judgement: How Good Is It? How Can We Know?' New Jersey: Princeton University Press.
- Vermeren, P. (2015) 'Why the CEBMa model is misleading.' Dostupné z: [http://evidencebasedhrm.be/wp-content/uploads/2015/08/Whythe-Cebma-model-is-misleading\\_august\\_2015.pdf](http://evidencebasedhrm.be/wp-content/uploads/2015/08/Whythe-Cebma-model-is-misleading_august_2015.pdf).
- Ariely, D. (2009) 'Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape Our Decisions.' London: HarperCollins.
- Viz také White, H. a Phillip, D. (2012) 'Addressing attribution of cause and effect in small n impact evaluations: towards an integrated framework' – pracovní dokument organizace International Initiative for Impact Evaluation, který pojednává o možné zaujatosti samotných evaluátorů: „Zkreslení ovlivňuje veškeré evaluační přístupy a metody; ovlivňuje rozhodování evaluátorů, otázky, které pokládají, data, která shromažďují, i způsob provádění analýzy“ (str. 24).
- je umocněna zátěží spojenou s rozhodováním – během jediného dne musí postupně učinit řadu náročných rozhodnutí, která vytvářejí „únavu z rozhodování“. Diskuse k tomuto výzkumu viz Breckon, J. a Hay, J. (2015) 'Knowing How to Protect; Using Research Evidence to Protect Children from Harm.' London: Alliance for Useful Evidence/NSPCC, str. 7. Dostupné z: <http://www.alliance4usefulevidence.org/assets/NSPCC-report-FINAL-V-forprinters.pdf>.
- Kassina, S. M., Dror, I. E. a Kukuckaa, J. (2013) The forensic confirmation bias: Problems, perspectives, and proposed solutions. 'Journal of Applied Research in Memory and Cognition.' 2(1). 42–52. Dostupné z: [http://cognitiveconsultantsinternational.com/Dror\\_JARMAC\\_forensic\\_bias.pdf](http://cognitiveconsultantsinternational.com/Dror_JARMAC_forensic_bias.pdf).
- Kahneman, D., Lovallo, D. a Sibony, O. (2012) 'The Big Idea: Before You Make That Big Decision...'. Dostupné z: <https://hbr.org/2011/06/the-bigidea-before-you-make-that-big-decision>.
- Flyvbjerg, B., Skamris Holm, M. K. a Buhl, S. L. (2002) Underestimating Costs in Public Works Projects – Error or Lie. 'Journal of the American Planning Association.' 68(3). 279–295.
- Viz Lewis, P. G. (2013) 'Policy Thinking, Fast and Slow: A Social Intuitionist Perspective on Public Policy Processes.' APSA 2013 Annual Meeting Paper, American Political Science Association 2013 Annual Meeting, str. 7. Dostupné z: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2300479](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2300479).
- Viz Cairney, P. (2014) 'The Psychology of Evidence Based Policymaking: Who Will Speak For the Evidence if it Doesn't Speak for Itself?' Dostupné z: <https://paulcairney.wordpress.com/2014/04/07/1288/>.
- Kahneman, D. a Klein, G. (2009) Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. 'American Psychology.' 64(6). 515–26. Dostupné z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19739881>
- Gornall, J. (2008) Does cot death still exist? 'British Medical Journal.' 336(7639). 302–304. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.39455.496146.AD>.
- Nesta (2013) 'Understand how innovation works.' Video dostupné z: <http://www.nesta.org.uk/resources/understand-how-innovationworks>.
- Gabriel, M. (2014) 'Making it Big: Strategies for scaling social innovations.' London: Nesta. Dostupné z: <http://www.nesta.org.uk/publications/making-it-big-strategies-scaling-social-innovations>.
- White, H. (2015) 'Learning what works and why from evidence of what doesn't work.' Dostupné z: <http://www.alliance4usefulevidence.org/learning-what-works-and-why-from-evidence-of-what-doesntwork/>.
- Nesta, TSIP (2014) 'Guidance for Developing a Theory of Change for Your Programme.' Dostupné z: [https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/theory\\_of\\_change\\_guidance\\_for\\_applicants\\_.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/theory_of_change_guidance_for_applicants_.pdf).
- Viz Stern, E. (2015) 'Impact Evaluation: A Design Guide for Commissioners and Managers of International Development Evaluations In the Voluntary and Community Sector.' London: Big Lottery Fund, Bond, Comic Relief and the Department for International Development, str. 3.
- Johnson, S. (2011) 'Impact of social science on policy: Sure Start case study.' Report to Economic and Social Research Council (ESRC).
- Mulgan, G. (2015) 'The six Ws: a formula for what works.' London: Nesta. Dostupné z: <http://www.nesta.org.uk/blog/six-ws-formula-whatworks>.
- Nesta (2013) 'What is ethnographic research?' Video dostupné z: <https://vimeo.com/77509484>.
- Petticrew, M. a Roberts, H. (2003) Evidence, hierarchies and typologies: horses for courses. 'Journal of Epidemiology and Community Health.' 57. 527–529.
- Směrodatný a vyčerpávající seznam společenskovedních výzkumných rámců a metod viz Luff, R., Byatt, D. a Martin, D. (2015) 'Review of the Typology of Research Methods within the Social Sciences.' London: ESRC/National Centre for Research Methods. Tato typologie je na webových stránkách NCRM jednou z nejstahovanějších částí. Viz: <http://eprints.ncrm.ac.uk/3721/>.
- V aktuální příručce k evaluaci dopadů z roku 2015 je uvedeno totéž. Příspěvek Elliota Sterna, iniciovaný organizací Big Lottery Fund, Bond, Comic Relief a Ministerstvem pro mezinárodní rozvoj, uvádí, že jedním z problémů, s nímž se potýkají ti, kdo se pokoušejí o evaluaci dopadu, je skutečnost, že „je často prezentována jako technická nebo metodická záležitost, dostupná pouze odborníkům nebo výzkumným pracovníkům. Do jisté míry je to pravda, nicméně hlavní argumenty, logika a metoda výběru jsou přístupnější.“
- Department for International Development (2014) 'How to Note: Assessing the Strength of Evidence.' Dostupné z: <https://www>.



- gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\_data/file/291982/HTN-strength-evidence-march2014.pdf.
38. Více o významu viz Greenhalgh, T. (2014) 'Stories or numbers OR stories and numbers.' Dostupné z: <http://www.alliance4usefulevidence.org/stories-or-numbers-or-stories-and-numbers/>.
39. Základní kritika viz Frideres, J. S. (1992) 'Participatory research: An illusionary perspective' in Frideres, J. S. (ed.) A world of communities: Participatory research perspectives. North York, Ontario: Captus University Publications. Frideres byl pochopitelně silně kritizován komunitou participačních výzkumníků.
40. Upraveno dle Stern, E. (2015) 'Impact Evaluation; A Design Guide for Commissioners and Managers of International Development Evaluations In the Voluntary and Community Sector,' tabulka 2, str. 18.
41. White, H. a Phillips, D. (2012) 'Addressing attribution of cause and effect in small n impact evaluations: towards an integrated framework.' Dostupné z: <http://www.3ieimpact.org/evidence-hub/publications/working-papers/addressing-attribution-cause-and-effect-small-n-impact>.
42. <http://www.nesta.org.uk/publications/better-public-servicethrough-experimental-government>.
43. Blair, P. S., Fleming, P. J., Smith, I. J., Platt, M. W., Young, J., Nadin, P. et al. (1999) Babies sleeping with parents: case-control study of factors influencing the risk of the sudden infant death syndrome. 'British Medical Journal.' 319(7223). 1457–1462.
44. Medical Research Council (2013) 'Developing and evaluating complex interventions: new guidance.' Dostupné z: <http://www.mrc.ac.uk/documents/pdf/complex-interventions-guidance/>.
45. Viz: <http://www.alliance4usefulevidence.org/publication/sparkguide-to-testing-social-policy-innovation/>.
46. Viz Stern, E. (2015) 'Impact Evaluation: A Design Guide for Commissioners and Managers of International Development Evaluations In the Voluntary and Community Sector,' str. 5.
47. Viz str. 21, tamtéž.
48. Carter, R. (2012) 'Helpdesk Research Report: Theory-based evaluation approach.' Birmingham: Governance and Social Development Resource Centre, University of Birmingham. Dostupné z: <http://www.gsdr.org/docs/open/hdq872.pdf>.
49. Westhorp, G. (2014) 'Realist Evaluation: An Introduction.' London: Methods Lab, Overseas Development Institute. Dostupné z: <http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/9138.pdf>.
50. Mayne, J. (2012) Contribution Analysis: Coming of Age? 'Evaluation.' 18(3). 270–280.
51. Analýza sítě a sledování procesu viz: Befani, B. a Mayne, J. (2014) Process Tracing and Contribution Analysis: A Combined Approach to Generative Causal Inference for Impact Evaluation. 'IDS Bulletin.' 45(6). 17–36. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1759-5436.12110/abstract>.
52. Baptist, C. a Befani, B. (2015) 'Coffey How To Guide: Qualitative Comparative Analysis – A Rigorous Qualitative Method for Assessing Impact.' Dostupné z: <http://www.coffey.com/assets/Ingenuity/Qualitative-Comparative-Analysis-June-2015.pdf>.
53. Viz Scottish Government Social Researchers' Method Guide on Contribution Analysis: <http://www.gov.scot/resource/doc/175356/0116687.pdf>.
54. Například příručka velkého evaluačního guru, Carol Weissové: Weiss, C. (1998) 'Evaluation: methods for studying programs and policies.' New York: Prentice Hall.
55. <http://www.thinknpc.org/blog/getting-started-with-cost-benefitanalysis/>.
56. Cabinet Office (2007) 'A guide to Social Return on Investment.' Dostupné z: [https://www.bond.org.uk/data/files/Cabinet\\_office\\_A\\_guide\\_to\\_Social\\_Return\\_on\\_Investment.pdf](https://www.bond.org.uk/data/files/Cabinet_office_A_guide_to_Social_Return_on_Investment.pdf).
57. HM Treasury (2011) 'The Green Book: Appraisal and Evaluation in Central Government.' London: HM Treasury.
58. <https://www.nao.org.uk/report/choosing-the-right-fabric-3/>.
59. <https://www.gov.uk/government/publications/supporting-publicservice-transformation-cost-benefit-analysis-guidance-for-localpartnerships>.
60. Petticrew, M. a Roberts, H. (2003) Evidence, hierarchies and typologies: horses for courses. 'Journal of Epidemiology and Community Health.' 57. 527–529.
61. Ioannidis, J. A. (2005) Contraindications and Initially Stronger Effects in Highly Cited Clinical Research. 'The Journal of the American Medical Association.' 294(2). 218–228.
62. Citováno v 'The Economist' (2013) Unreliable research; trouble in the lab. 409(8858). 24.
63. Easterbrook, P. J., Gopalan, R., Berlin, J. A. a Matthews, D. R. (1991) Publication bias in clinical research. 'The Lancet.' 337(8746). 867–872.
64. Společenské vědy vykazují významná publikační zkrslení; průzkum zjistil, že „nulové výsledky“ spatří světlo světa jen zřídka.
65. Wolford, B. (2014) 'Big Pharma Plays Hide-the-Ball With Data.' Dostupné z: <http://europe.newsweek.com/medical-science-has-data-problem-284066?rm=eu>
66. Sense about Science (2006) 'I don't know what to believe: Making sense of science stories.' Dostupné z: <http://www.senseaboutscience.org/resources.php/16/i-dont-know-what-to-believe>.
67. Viz Government Office for Science (2010) 'The Government Chief Scientific Adviser's Guidelines on the Use of Scientific and Engineering Advice in Policy Making', str. 10. Dostupné z: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/293037/10-669-gcsa-guidelines-scientific-engineeringadvice-policy-making.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/293037/10-669-gcsa-guidelines-scientific-engineeringadvice-policy-making.pdf).
68. Viz str. 14 [http://www.evaluationsupportscotland.org.uk/media/uploads/resources/ess-evidenceforsuccess-revised\\_april\\_2015-web.pdf](http://www.evaluationsupportscotland.org.uk/media/uploads/resources/ess-evidenceforsuccess-revised_april_2015-web.pdf).
69. National Audit Office (2013) 'Evaluation in Government.' Viz: <http://www.nao.org.uk/report/evaluation-government/#>.
70. Viz například: HM Treasury, DECC, DEFRA (2012) 'Quality in policy impact evaluation; understanding the effects of policy from other influences.' Metodika uvádí, že „výzkumné designy vyšší kvality jsou případně schopny přisoudit změněné výsledky konkrétnímu opatření (na rozdíl od jiných faktorů), zatímco u designů nižší kvality je důvěra v to, že bylo daných výsledků dosaženo konkrétním opatřením, nižší“ (str. 5).
71. Seznam a stručný popis škál a hierarchií viz příloha 1: Nutley, S., Powell, A. a Davies, H. (2013) 'What Counts as Good Evidence?' London: Alliance for Useful Evidence.
72. Model přístupu ke kvalitě, zahrnující čtyři dimenze: (1) kvalita metodologie; (2) kvalita podávání zpráv; (3) přiměřenost; (4) význam pro politiku a praxi viz: Boaz, A. a Ashby, D. (2003) 'Fit for purpose? Assessing research quality for evidence based policy and practice.' ESRC UK Centre for Evidence Based Policy and Practice Working Paper 11.
73. Viz Research Councils UK and Universities UK „UK concordat to support research integrity“, v roce 2012 podepsalo konkordát mnoho klíčových investorů výzkumu: <http://www.universitiesuk.ac.uk/highereducation/Pages/Theconcordattosupportresearchintegrity.aspx#Vd2X5fVhBc>.
74. Callaway, E. (2011) Report finds massive fraud at Dutch universities. 'Nature.' 479(15). Dostupné z: <http://www.nature.com/news/2011/111101/full/479015a.html>.
75. Boaz, A. a Ashby, D. (2003) 'Fit for purpose? Assessing research quality for evidence based policy and practice.' ESRC UK Centre for Evidence Based Policy and Practice Working Paper 11.
76. HM Treasury, DECC a DEFRA (2012) 'Quality in policy impact evaluation; understanding the effects of policy from other influences.'
77. HM Treasury (2011) 'The Magenta Book: Guidance for Evaluation.' London: HM Treasury.
78. HM Treasury (2011) 'The Green Book: Appraisal and Evaluation in Central Government.' London: HM Treasury.
79. Brooks, G., Hall, J. a Torgerson, C. J. (2006) 'A Systematic Review of the Research Literature on the Use of Phonics in the Teaching of Reading and Spelling.' London: Department for Education and Skills.
80. Henderson, M. (2013) 'The Geek Manifesto: Why science matters.' London: Corgi, str. 17.
81. HM Treasury (2011) 'The Magenta Book: Guidance for Evaluation.' London: HM Treasury.
82. Viz Morgan, S. L. (ed.) (2013) 'Handbook of Causal Analysis for Social Research.' Berlin: Springer. Nutné porovnat s: <http://www.tylervigen.com/spurious-correlations>.
83. Viz str. 4 Stern, E. (2015) 'Impact Evaluation: A Design Guide for Commissioners and Managers of International Development Evaluations In the Voluntary and Community Sector.'
84. Kvalitativní výzkum se snaží porozumět lidským názorům, zkušenostem, postojům, chování a interakcím. Produkuje nečíselná data. Mezi používané metody kvalitativního výzkumu patří hloubkové rozhovory, ohniskové skupiny, dokumentární analýza a pozorování účastníků.
85. Úřad vlády a zaniklý Office for the Chief Social Researcher vytvořily již před deseti lety příručku o kvalitě kvalitativního výzkumu. Ať už jste zastánci kteréhokoliv paradigmatu, panuje shoda, že kvalita je důležitá – a že se nelze vyhnout posuzování toho, co je dobré a co ne. Dostupné z: <http://www.cebma.org/wp-content/uploads/Spencer-Quality-inqualitative-evaluation.pdf>.
86. Pro přehled – a kritiku – evidenční hierarchie viz: <http://www.alliance4usefulevidence.org/assets/What-Counts-as-Good-Evidence-WEB.pdf>.
87. Public Health England (2014) 'Identifying what works for local physical inactivity interventions.'
88. [https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta\\_standards\\_of\\_evidence\\_csaif.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta_standards_of_evidence_csaif.pdf).
89. Standardy organizací Nesta a Project Oracle jsou silně inspirovány nezávislou Social Research Unit v Dartingtonu, která spolupracuje s mnoha místními úřady a poskytovateli služeb pro děti.
90. Ní Ógáin, E. (2015) 'Impact measurement in impact investing learning from practice.' London: Nesta Impact Investments. Dostupné z: [http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/impact\\_measurement\\_in\\_impact\\_investing.pdf](http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/impact_measurement_in_impact_investing.pdf).
91. Tamtéž.
92. Ruiz, F. a Breckon, J. (2014) 'The NICE way; lessons for social policy and practice from the National Institute for Health and Care Excellence.' London: Alliance for Useful Evidence/NICE.
93. Rawlins, M. (2014) Evidence, values and decision-making. 'International Journal of Technology Assessment in Health Care.' 30(2). 233–238.
94. Viz například str. 28 Nutley, S. et al. (2013) 'What Counts as Good Evidence?' London: Alliance for Useful Evidence.
95. Pro pochopení rozdílu mezi systematickými přehledy a metaanalýzou viz str. 64–65: 'The Magenta Book.' Pro rychlý návod ohledně pořizování přehledů, cílený na tvůrce strategií, viz Alliance for Useful Evidence (2013) 'Learning from Research: Systematic Reviews for Informing Policy Decisions': <http://www.alliance4usefulevidence.org/assets/Alliance-FUE-reviews-booklet-3.pdf>.
96. Kritika uplatňování výzkumných syntéz v politice viz Pawson, R. (2001) 'Evidence Based Policy: In Search of a Method.' ESRC UK Centre for Evidence Based Policy and Practice: Working Paper 3.
97. Viz str. 9: <http://www.alliance4usefulevidence.org/assets/Alliance-final-report-08141.pdf>.
98. HM Treasury (2011) 'The Magenta Book: Guidance for Evaluation.' London: HM Treasury.
99. Thomas, J., Newman, M. a Oliver, S. (2013) Rapid evidence assessments of research to inform social policy: taking stock and moving forward. 'Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice.' 9(1). 5–27.
100. <http://www.parliament.uk/business/committees/committees-a-z/commons-select/education-committee/df-e-evidence-check-forum/>.
101. Begley, C. G. a Ellis, L. M. (2012) Drug development: Raise standards for preclinical cancer research. 'Nature.' 483. 531–533.
102. <http://www.alliance4usefulevidence.org/replication/>.
103. McCormick, J. (2013) 'Evidence Exchange: Learning from social policy from across the UK.' London: Carnegie UK Trust and Joseph Rowntree Foundation.
104. <http://www.nesta.org.uk/blog/why-what-works-centres-are-working>.
105. [https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta\\_a4ue\\_and\\_nice\\_paper.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta_a4ue_and_nice_paper.pdf).
106. <http://www.alliance4usefulevidence.org/a-brief-guide-to-uk-socialpolicy-databases/>.
107. <http://www.scotland.gov.uk/Resource/0038/00385880.pdf>.
108. [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/243718/evidence-reduce-reoffending.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/243718/evidence-reduce-reoffending.pdf).
109. Třebaže příručka pojednává o sociální politice Spojeného království, za zmínku stojí také tři krátké příručky o mezinárodním rozvoji. Dostupné z: <http://www.3ieimpact.org/en/evidence/policy-briefs/3ie-briefs/>.
110. <http://www.alliance4usefulevidence.org/rapid-evidenceassessments-a-bright-idea-or-a-false-dawn/>.
111. <http://www.alliance4usefulevidence.org/the-creation-of-a-newservice-to-unlock-research-expertise-and-you-hold-the-key/>.
112. Např. European Commission (2010) 'Communicating research for evidence-based policymaking – a practical guide for researchers in socio-economic sciences and humanities.' Dostupné z: <http://www.spia-europa.de/pdf/guide-communicating-researc.pdf>.
113. Medical Research Council (2013) 'Developing and evaluating complex interventions: new guidance.' Dostupné z: <http://www.mrc.ac.uk/documents/pdf/complex-interventions-guidance/>.
114. Beynon, P. et al. (2012) 'What Difference does a Policy Brief Make?' International Initiative for Impact Evaluation (3ie), Institute of Development Studies, Norwegian Agency for Development Cooperation. Dostupné z: [http://www.3ieimpact.org/media/filer\\_public/2012/08/22/fullreport\\_what\\_difference\\_does\\_a\\_policy\\_brief\\_make\\_\\_2pdf\\_-\\_adobe\\_acrobat\\_pro.pdf](http://www.3ieimpact.org/media/filer_public/2012/08/22/fullreport_what_difference_does_a_policy_brief_make__2pdf_-_adobe_acrobat_pro.pdf).
115. [http://www.3ieimpact.org/media/filer\\_public/2012/08/24/3ie\\_policy\\_brief\\_experiment\\_summary.pdf](http://www.3ieimpact.org/media/filer_public/2012/08/24/3ie_policy_brief_experiment_summary.pdf).
116. Behavioural Insights Team (2014) 'EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights.' Dostupné z: [http://www.behaviouralinsights.co.uk/wpcontent/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST\\_FA\\_WEB.pdf](http://www.behaviouralinsights.co.uk/wpcontent/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf).
117. Výzkum citován v Royal Mail (nedatováno) 'Door to Door; Big Return. The seven secrets of highly effective leaflet design.' Dostupné z: [http://www.royalmail.com/sites/default/files/docs/pdf/seven\\_secrets\\_from\\_rm\\_v1.09.pdf](http://www.royalmail.com/sites/default/files/docs/pdf/seven_secrets_from_rm_v1.09.pdf).
118. Viz Rousseau, D. M. (ed.) (2012) 'Oxford Handbook of Evidence Based Management.' Oxford: Oxford University Press.
119. Allen, G. (2011) 'Early Intervention: The Next Steps An Independent Report to Her Majesty's Government.' Dostupné z: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/284086/early-intervention-next-steps2.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/284086/early-intervention-next-steps2.pdf).
120. <http://www.theguardian.com/society/2014/may/06/policymakersneuroscience-justify-early-intervention-agenda-bruce-perry>.
121. McCabe, D. P. a Castel, A. D. (2007) Seeing is believing: The effect of brain images on judgments of scientific reasoning. 'Cognition.' 107(1). 343–352. Dostupné z: <http://www.imesd.jussieu.fr/en/enseignement/Dossier%20articles/article4.pdf>.
122. Jedná se o součást pracovního programu Building Capacity to Use Research Evidence (BCURE), který je financován Ministerstvem pro mezinárodní rozvoj.
123. <http://www.alliance4usefulevidence.org/the-poor-state-ofevaluation-in-government/>.



58 Victoria Embankment  
Londýn EC4Y 0DS

+44 (0)20 7438 2500

[www.alliance4usefulevidence.org](http://www.alliance4usefulevidence.org)  
[www.nesta.org.uk](http://www.nesta.org.uk)

Organizace Nesta je registrovanou charitativní organizací – v Anglii a Walesu pod číslem společnosti 7706036 a číslem charitativní organizace 1144091.  
Ve Skotsku je registrovanou charitativní organizací s číslem SCO42833.  
Zapsané sídlo: 58 Victoria Embankment, Londýn, EC4Y 0DS.