

Tento článek s názvem „Collective Impact“ byl původně zveřejněn ve *Stanford Social Innovation Review* v zimě roku 2011. Anglický originál si můžete přečíst zde:

[https://ssir.org/articles/entry/collective\\_impact](https://ssir.org/articles/entry/collective_impact).

This article, "Collective Impact" was originally published in the Winter 2011 issue of *Stanford Social Innovation Review*. You can read it here: [https://ssir.org/articles/entry/collective\\_impact](https://ssir.org/articles/entry/collective_impact).

**Přeložila:** Sabina Poláková, červen 2019

---

## Kolektivní dopad

*Rozsáhlé společenské změny vyžadují koordinaci napříč mnoha různými sektory, nicméně sociální oblast se i nadále omezuje na izolované působení jednotlivých organizací.*

John Kania a Mark Kramer

Zima 2011

Velikost a složitost amerického státního školství již celá desetiletí brání jakýmkoli pokusům o reformy. Nejvýznamnější financovatelé těchto reformních snah, jako jsou nadace Annenberg Foundation, Ford Foundation a Pew Charitable Trusts, v mnoha případech dospěli k závěru, že jejich snahy jsou bezvýsledné, a s pocitem marnosti od nich upustili. Spojené státy, někdejší světový lídr s nejvyšším počtem absolventů středních škol v poměru k počtu obyvatel (po druhé světové válce), jsou nyní mezi 24 nejbohatšími industrializovanými zeměmi světa až na 18. místě a přes milion studentů ročně svá středoškolská studia nedokončí. Nadlidské úsilí nespočtu učitelů, administrativních pracovníků a neziskových organizací spolu s dary ve výši mnoha miliard dolarů sice v konkrétních školách a třídách vedlo k důležitým zlepšením, nicméně změna, která by se dotkla systému jako takového, se zdá téměř nedosažitelná.

Za této poněkud beznadějné situace se ve městě Cincinnati objevuje pozoruhodná výjimka. Strive, nezisková pobočka organizace KnowledgeWorks, zmobilizovala místní lídry ke společnému řešení krize studijních výsledků a ke zvýšení kvality vzdělávání v celé metropolitní oblasti Cincinnati a v severní části státu Kentucky. Za čtyři roky fungování této skupiny se partnerům organizace Strive podařilo ve třech velkých státních vzdělávacích okresech zlepšit výsledky studentů v desítkách klíčových

oblastí. Navzdory hospodářskému poklesu a rozpočtovým škrtům mělo 34 z 53 ukazatelů úspěchu, které organizace Strive sleduje, pozitivní tendenci – patří k nim například počty absolventů středních škol, známky z čtení a matematiky ve čtvrté třídě nebo počet předškolních dětí připravených na mateřskou školu.

Jak se zmíněné organizaci podařilo dosáhnout takového úspěchu, když celá řada jiných pokusů selhala? Je to proto, že v tomto případě se klíčová skupina komunitních lídrů rozhodla dát stranou své vlastní zájmy ve prospěch kolektivního postupu s cílem zlepšit výsledky studentů. K projektu se připojilo více než 300 místních organizací včetně vedení vlivných soukromých a firemních nadací, členů místních zastupitelstev, zástupců vzdělávacích okrsků, prezidentů osmi univerzit a vyšších odborných škol a výkonných ředitelů stovek neziskových organizací a zájmových skupin působících v oblasti vzdělávání.

Tito lídři pochopili, že řešení jednoho bodu vzdělávacího kontinua – například zkvalitnění školních družin – nezpůsobí velkou změnu, pokud nedojde ke zlepšení všech částí kontinua současně. Toho však žádná organizace, i kdyby byla sebeinovativnější a sebemocnější, nedosáhne, bude-li jednat samostatně. Proto se všichni tito aktéři rozhodli pro ambiciózní cíl – společně se zaměřit na zlepšení ve *všech* životních fázích mladého člověka, tedy „od kolébky až po kariéru“.

Organizace Strive neusilovala o vytvoření nového vzdělávacího programu ani se nesnažila přesvědčit dárce, aby na reformy věnovali více peněz. Namísto toho za pomoci pečlivě strukturovaného procesu zaměřila pozornost a úsilí celé vzdělávací komunity na společný soubor jednotně měřených cílů. Organizace, které se na tomto procesu podílejí, jsou podle typu činnosti – například vzdělávání malých dětí nebo doučování –, rozděleny do patnácti různých „sítí pro úspěch studentů“ (Student Success Networks, SSN). Každá z těchto sítí se již tři roky jednou za dva týdny na dvě hodiny schází s koučii a facilitátory. Při těchto setkáních pracují členové na společných ukazatelích úspěšnosti, diskutují o dosaženém pokroku, a co je nejdůležitější, učí se jeden od druhého a sladují své snahy tak, aby se navzájem podpořili.

Strive, tedy jak samotná organizace, tak proces, který pomáhá uskutečňovat, je příkladem *kolektivního dopadu*, tedy závazku skupiny významných aktérů z různých oblastí ke společnému programu, který si klade za cíl řešit konkrétní společenský problém. Spolupráce jako taková samozřejmě není ničím novým. Sociální oblast je plná příkladů nejrůznějších partnerství, sítí a dalších způsobů toho, jak lze spojit síly. Iniciativy založené na principu kolektivního dopadu se však od ostatních typů spolupráce zásadně liší. Na rozdíl od většiny z nich je totiž jejich součástí centralizovaná infrastruktura,

vyčlenění zaměstnanci a strukturovaný proces, který vede ke společnému programu, jednotnému hodnocení výsledků, průběžné komunikaci a vzájemně se podporujícím aktivitám všech zúčastněných.

Úspěšných příkladů kolektivního dopadu není mnoho, ale existují. Je tomu tak právě tam, kde společenské oblasti, jakou je i oblast vzdělávání, vyžadují, aby mnoho různých aktérů změnilo své chování a napomohlo tak vyřešení nějakého komplexního problému. Marjorie Mayfield Jacksonová přispěla v roce 1993 k založení iniciativy Elizabeth River Project, jež si stanovila za cíl vyčistit řeku Elizabeth na jihovýchodě státu Virginia, která po celá desetiletí sloužila jako odkladiště průmyslového odpadu. Tato iniciativa zmobilizovala přes 100 aktérů včetně městských zastupitelstev v Chesapeake, Norfolk, Portsmouthu a Virginia Beach, dále Virginské ministerstvo pro kvalitu životního prostředí, federální Agenturu pro ochranu životního prostředí, Námořnictvo Spojených států amerických a desítky místních firem, škol, komunitních spolků, univerzit a organizací usilujících o ochranu životního prostředí. Ti všichni pak společně vypracovali osmnáctibodový plán obnovy povodí řeky Elizabeth. O patnáct let později bylo přes 4 km<sup>2</sup> povodí chráněno či obnoveny, znečištění se snížilo o téměř 100 000 tun, koncentrace nejškodlivějších karcinogenů se zredukovala na šestinu a kvalita vody výrazně stoupla. K plnému obnovení povodí je třeba ještě spousta práce, ale již nyní se ve vyčištěných vodách daří 27 druhům ryb a ústřic a na březích začali opět hnízdit orli bělohlaví.

Dalším příkladem je iniciativa Shape up Somerville, která se rozhodla plošně omezit obezitu u žáků základních škol ve městě Somerville ve státě Massachusetts a působit na její prevenci. Projekt vedla Christina Economosová, přednášející na Fakultě výživové vědy a politiky Geralda J. a Dorothy R. Friedmanových na Tufts University, a financovala jej Centra pro kontrolu a prevenci chorob, Nadace Roberta Wooda Johnsona, massachusettská pobočka federace zdravotních pojišťoven Blue Cross Blue Shield a nadace United Way of Massachusetts Bay and Merrimack Valley. Program mobilizoval vládní úředníky, pedagogy, firmy, neziskové organizace a občany, kteří společně definovali opatření pro zajištění dobré kondice a prevenci nadváhy. Školy souhlasily, že budou nabízet zdravější potraviny, učit děti o výživě a propagovat tělesnou aktivitu. Místní restaurace, které podávají nízkotučná jídla s vysokou výživovou hodnotou, získaly certifikaci. Město uspořádalo farmářský trh a poskytlo pobídky ke zdravějšímu životnímu stylu, například formou slev na permanentky do tělocvičny pro své zaměstnance. Dokonce i chodníky byly upraveny a přemalovány, aby motivovaly

více dětí k tomu chodit do školy pěšky. Výsledkem byl v letech 2002 až 2005 statisticky významný pokles indexu tělesné hmotnosti u místních malých dětí.

Princip kolektivního dopadu při řešení společenských problémů už začínají využívat dokonce i firmy. Společnost Mars, výrobce čokoládových produktů značek M&M's, Snickers nebo Dove, spolupracuje s neziskovými organizacemi, místními zastupitelstvy, a dokonce i svými přímými konkurenty s cílem zlepšit životy více než půl milionu chudých pěstitelů kakaa na Pobřeží slonoviny, odkud společnost Mars nakupuje velkou část surovin. Výzkumy poukazují na to, že lepší zemědělské postupy a způsoby skladování by mohly až ztrojnásobit výnosy na hektar, čímž by se výrazně zvýšily jak příjmy farmářů, tak udržitelnost dodavatelského řetězce. Aby toho společnost Mars dosáhla, musí zajistit koordinovanou spolupráci celé řady organizací: vláda Pobřeží slonoviny musí poskytnout více poradců a školitelů v oblasti zemědělství, Světová banka musí zaplatit nové silnice a bilaterální dárci musejí podpořit neziskové organizace usilující o zlepšení zdravotní péče, výživy a vzdělání v komunitách pěstitelů kakaa. Úkolem společnosti Mars je také najít způsoby, jak se svými přímými konkurenty pracovat na předkonkurenčních otázkách a působit tak i na farmáře mimo svůj vlastní dodavatelský řetězec.

Výše zmíněné příklady, ač se týkají různých problematik, mají jedno společné: celoplošná společenská změna není výsledkem izolovaného působení jednotlivých organizací, ale vychází z lepší koordinace napříč sektory. Důkazy toho, že je tento přístup skutečně efektivní, jsou zatím omezené, nicméně uvedené příklady naznačují, že u mnoha z těch nejzávažnějších a nejsložitějších společenských problémů lze dosáhnout podstatně většího pokroku, jestliže neziskové organizace, vlády, firmy a veřejnost spojí síly a zaměří se na společný program, který pak bude mít skutečně kolektivní dopad. Nedochozí k tomu často, ovšem nikoli proto, že by to nebylo možné, ale prostě proto, že se o to málokdy někdo pokusí. Poskytovatelé financí i neziskové organizace potenciál kolektivního dopadu vesměs přehlížejí, neboť mají ve zvyku jednat ve snaze o společenské změny každý sám za sebe.

## Izolovaný dopad

Když se financovatelé probírají horou žádostí o granty a potýkají se s nelehkým úkolem vybrat z nich ty, které podpoří, většinou se snaží posoudit, které organizace nejvíce přispívají k řešení daného společenského problému. Žadatelé o granty se zase předhánějí v tom, aby zdůraznili, jak významný efekt mají právě jejich individuální aktivity. Každá organizace je posuzována podle toho, jaký je její vlastní potenciál k dosažení změny, a to nezávisle na spoustě dalších subjektů, které danou problematiku také mohou ovlivnit. Když má potom příjemce grantu vyhodnotit dopad své práce, dělá všechno proto, aby byl jeho individuální vliv oddělen od všech ostatních proměnných.

Stručně řečeno tedy neziskový sektor často funguje na základě přístupu, který lze nazvat *izolovaným dopadem*. Je to přístup zaměřený na hledání a financování řešení ztělesněného jedinou organizací a poháněný nadějí, že ty nejefektivnější organizace porostou nebo že budou vznikat jim podobné, takže i jejich dopad se bude šířit dál. Financující subjekty hledají stále efektivnější intervence, jako by snad pro selhávající školství existovala léčba, kterou stačí objevit, stejně jako se v laboratořích objevují léky. Výsledkem tohoto procesu je situace, kdy se téměř 1,4 miliony neziskových organizací snaží vynalézat nezávislá řešení na zásadní společenské problémy, přičemž si často navzájem házejí klacky pod nohy a exponenciálně navyšují výdaje, které jsou podle nich nezbytné k dosažení zřetelného zlepšení. Nedávné trendy tento přístup ještě posílily. Kupříkladu rostoucí zájem o model „venture philanthropy“ (dobročinné investování) a sociální podnikání byl pro sociální oblast velmi přínosný, protože poukázal na práci řady velice efektivních neziskových organizací a urychlil jejich růst, nicméně se tím zároveň posílil důraz na hledání klíče ke společenskému pokroku v rozšíření působnosti několika málo vybraných organizací.

Navzdory tomu, že tento přístup převažuje, existuje jen málo důkazů o tom, že by izolované iniciativy skutečně byly tím nejlepším způsobem, jak řešit sociální problémy dnešního složitého světa, v němž je vše vzájemně provázané. Neexistuje žádný velký společenský problém, za který by byla zodpovědná jen jedna jediná organizace, a stejně tak ho pouze jedna organizace nemůže vyřešit. I těm nejrespektovanějším neziskovým organizacím na poli vzdělávání, jako jsou Harlem Children's Zone, Teach for America nebo program Knowledge Is Power (KIPP), trvalo celá desetiletí, než byly schopné pomáhat desítkám tisíc dětí. To je bezesporu úctyhodný úspěch, který zaslouží uznání, nicméně je pořád ještě o tři řády pozadu za desítkami milionů amerických dětí, které pomoc stále potřebují.

Problém přístupu spoléhajícího na izolovaný dopad jednotlivých organizací je ještě znásoben izolovaností neziskového sektoru jako takového. Společenské problémy jsou výsledkem kombinovaného působení státních a komerčních aktivit, a nikoli pouze činností organizací zaměřených na sociální sféru. Složité problémy lze proto řešit pouze koalicemi, které zahrnují všechny dotčené sektory a mobilizují i aktéry mimo neziskový sektor.

Netvrdíme však, že kolektivní dopad je nutno aplikovat na všechny společenské problémy. Některé z nich skutečně dokážou nejlépe vyřešit jednotlivé organizace. V článku „Leading Boldly“ (Odvážné vedení) pro zimní vydání *Stanford Social Innovation Review* z roku 2004 jsme spolu s Ronem Heifetzem popsali rozdíl mezi *technickými problémy* a *adaptivními problémy*. Některé společenské problémy jsou technické povahy v tom smyslu, že problém je jasně definován, odpověď předem známe a jedna či více organizací je schopna řešení uvést do praxe. Příkladem může být financování vysokoškolských stipendií, stavba nemocnice či zavedení inventur v potravinové bance. Adaptivní problémy jsou naproti tomu komplexní, odpověď neznáme, a i kdybychom ji znali, žádný jednotlivý subjekt nemá zdroje ani pravomoc k tomu, aby požadované změny dosáhl. Reforma státního školství, obnova mokřadů a zlepšení zdraví v dané komunitě patří k adaptivním problémům. Prosazení efektivního řešení v těchto případech vyžaduje, aby se všichni aktéři, kteří se na dané problematice nějak podílejí, situaci zabývali, pochopili ji a následně změnili své vlastní chování a tím postupně dali vzniknout řešení.

Přechod od izolovaného dopadu ke kolektivnímu není pouhou výzvou k intenzivnější spolupráci či navazování partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem. Takovýto posun vyžaduje systémový přístup k působení v sociální sféře, který se zaměřuje na vztahy mezi organizacemi a snaží se, aby jednotliví aktéři našli společné cíle. Nutností je také vytvoření nového druhu neziskových organizací zaměřených na management, které budou mít dovednosti a zdroje nezbytné k propojení a koordinaci konkrétních prvků nezbytných k tomu, aby kolektivní spolupráce byla úspěšná.

## **Pět podmínek kolektivního úspěchu**

Zjistili jsme, že úspěšné iniciativy založené na kolektivním dopadu obvykle splňují pět podmínek, které zajišťují skutečné sladění všech aktérů a vedou k hmatatelným výsledkům: společný program, jednotné systémy hodnocení, aktivity, které se navzájem podporují, nepřetržitá komunikace a zastřešující podpůrné organizace.

### ***Společný program***

Kolektivní dopad vyžaduje, aby všichni zúčastnění měli společnou vizi změny, jejíž součástí je i shoda v chápání daného problému a v přístupu k jeho řešení prostřednictvím dohodnutých kroků. Když se podrobně podíváte na jakoukoli skupinu poskytovatelů finančních prostředků a neziskových organizací, kteří se domnívají, že se věnují stejnému sociálnímu problému, zjistíte, že se v mnoha případech o stejný problém vůbec nejedná. Jednotlivé organizace často mívají mírně odlišnou definici problému i konečného cíle. Pokud fungují nezávisle na sobě a pracují na oddělených iniciativách, lze tyto rozdíly snadno ignorovat. Ve skutečnosti však tříští síly a podřývají celkový dopad na oblasti jako takové. Princip kolektivního dopadu vyžaduje, aby se o těchto rozdílech diskutovalo a aby byly vyřešeny. Není nutné, aby se všichni zúčastnění shodli úplně ve všech rovinách daného problému. V příkladech kolektivního dopadu, které zde zmiňujeme, jednotlivé účastníky nadále rozděluje nejednotná stanoviska. Všichni aktéři se nicméně musí shodnout na základních cílech iniciativy kolektivního dopadu jako celku. U projektu obnovy řeky Elizabeth bylo například potřeba najít společného jmenovatele nejrůznějších cílů korporací, místních zastupitelstev, komunitních spolků a občanů, aby tato iniciativa působící napříč sektory mohla fungovat.

Financující subjekty mohou hrát při sladění činnosti jednotlivých organizací důležitou roli. V případě projektu Strive se velké množství investorů sjednotilo a společně podporovalo zásadní cíle celé iniciativy, místo aby jednotlivě financovali stovky různých strategií a neziskových organizací. Nadace Greater Cincinnati Foundation projektu Strive přizpůsobila své cíle, kterých chce ve vzdělávání dosáhnout, a přejala jeho výroční zprávu jako součást vlastního hodnocení pokroku v této oblasti. Kdykoli nějaká organizace požádala energetickou společnost Duke Energy o grant, musela zodpovědět otázku „Jste součástí sítě Strive?“ A když nová nadace Carol Ann and Ralph V. Haile Jr./U.S. Bank Foundation projevila zájem o podporu oblasti

vzdělávání, v podstatě všichni hlavní lídři v Cincinnati jí doporučili, že pokud chce mít na místní školství nějaký vliv, ať se zapojí do projektu Strive.<sup>1</sup>

### ***Jednotné systémy hodnocení***

Vytvoření jednotného systému hodnocení je pro kolektivní dopad naprosto klíčové. Dohoda na společném programu je iluzorní, nedojde-li zároveň ke shodě na tom, jak se pokroky na cestě k cíli budou měřit a vykazovat. Sběr dat a konzistentní hodnocení výsledků na základě krátkého souboru ukazatelů na komunitní úrovni a napříč všemi zúčastněnými organizacemi nejenže zajistí, aby úsilí všech aktérů bylo stále v souladu, ale navíc účastníky nutí umět si své aktivity před ostatními obhájit a poskytuje jim možnost navzájem se učit z úspěchů i neúspěchů.

Hodnotit stovky různých organizací podle jediného souboru měřených ukazatelů se může zdát nemožné. Nejnovější vývoj v oblasti on-line technologií však dnes již umožňuje využívat systémy pro sdílení informací o činnosti a statistik. Tyto systémy mohou zvýšit efektivitu a snížit náklady. Mohou také zlepšit kvalitu a důvěryhodnost nasbíraných dat a zefektivnit práci tím, že jednotliví příjemci grantů mají možnost učit se z výsledků těch druhých. V neposlední řadě také pomáhají dokumentovat pokrok v rámci celé oblasti.<sup>2</sup>

Kupříkladu všechny předškolní programy v síti Strive souhlasily s tím, že budou své výsledky hodnotit podle jednotných kritérií a přijímat pouze rozhodnutí podložená fakty. Každý typ činnosti vyžaduje jiný druh opatření, ale všechny organizace se zavázaly podávat zprávy o stejném typu opatření stejným způsobem. Díky souborným výsledkům mnoha různých organizací si účastníci mohou všimnout vzorců, nacházet řešení a rychle je uvádět do praxe. U předškolních programů se ukázalo, že děti se nejvíce zhoršují během letních prázdnin před nástupem do školky. Byla proto spuštěna inovativní „letní příprava“, což je metoda, která se běžně používá především na druhém stupni základní školy. Zavedením tohoto opatření ve všech předškolních programech současně se průměrná připravenost na mateřskou školu v celém regionu za jediný rok zvýšila v průměru o 10 %.<sup>3</sup>

---

1 Rozhovor s Kathy Merchantovou, výkonnou ředitelkou nadace Greater Cincinnati Foundation, z 10. dubna 2010.

2 Viz Mark Kramer, Marcie Parkhurstová a Lalitha Vaidyanathanová, Breakthroughs in Shared Measurement and Social Impact, FSG Social Impact Advisors, 2009.

3 „Successful Starts,“ United Way of Greater Cincinnati, druhé vydání, podzim 2009.



## ***Vzájemně se podporující aktivity***

Iniciativy s kolektivním dopadem jsou podmíněny spoluprací širokého spektra zainteresovaných subjektů. Není nutné, aby všichni dělali to samé, nicméně každého ze zúčastněných je třeba vést k tomu, aby se ujal konkrétního souboru činností, v nichž vyniká, tak, aby tím současně podpořil činnost druhých a byl s ní v souladu.

Síla kolektivní akce není dána pouhým množstvím aktérů nebo jednotností jejich úsilí, ale především koordinací jejich rozličných aktivit za pomoci akčního plánu, v němž se jednotlivé činnosti vzájemně podporují. Mají-li společné snahy všech zainteresovaných stran uspět, musí úsilí každé z nich zapadat do celkového plánu. Četné příčiny společenských problémů i dílčí kroky vedoucí k jejich řešení jsou vzájemně provázané. Nelze je proto řešit nekoordinovanou činností izolovaných organizací.

Všichni účastníci projektu obnovy povodí řeky Elizabeth se například shodli na osmnáctibodovém plánu, ale každý z nich plní v tomto procesu jinou úlohu v závislosti na svých konkrétních schopnostech. Jedna skupina organizací pracuje na vytváření podpory zdola a angažuje občany, druhá zase průmyslovým subjektům, které dobrovolně omezují znečištění, zajišťuje nábor pracovníků a vzájemné hodnocení dosažených výsledků (peer review), a konečně třetí koordinuje vědecký výzkum a dohlíží na něj.

Každá z patnácti sítí pro úspěch studentů (SSN) v rámci iniciativy Strive podniká různé typy aktivit v různých stadiích vzdělávacího kontinua. Organizace Strive žádné ze 300 zúčastněných organizací nepředepisuje, co má konkrétně dělat. Každá organizace i síť si svobodně určuje svůj vlastní postup v souladu se společným programem a jednotným hodnocením výsledků.

## ***Nepřetržitá komunikace***

Budování důvěry mezi neziskovými organizacemi, korporacemi a vládními úřady představuje obrovskou výzvu. Teprve po několika letech pravidelného setkávání získají účastníci dostatek zkušeností a poznají jeden druhého natolik, aby byli schopni rozpoznat a ocenit společnou motivaci za úsilím každého z nich. Potřebují dostatek času na to, aby se přesvědčili, že s jejich vlastními zájmy bude nakládáno spravedlivě a že rozhodnutí se budou přijímat na základě objektivních důkazů a nejlepšího možného řešení daného problému, nikoli v zájmu té či oné organizace a na úkor ostatních.

Už jen samotný proces vytváření společného názvosloví zabere určitý čas, a přitom je nezbytnou podmínkou pro vypracování jednotných systémů hodnocení. Všechny studované iniciativy s kolektivním dopadem pořádaly jednou měsíčně nebo dokonce jednou za dva týdny osobní setkání lídrů zúčastněných organizací na úrovni výkonných ředitelů. Neúčast na setkání nebo vyslání delegáta nižší úrovně bylo nepřipustné. Většina těchto setkání se řídila strukturovaným programem a byla vedena externími facilitátory.

Sítě fungující v rámci iniciativy Strive se pravidelně setkávají již více než tři roky. Komunikace probíhá i mezi jednotlivými schůzkami – k tomu, aby komunikace mohla neustále plynout jak v rámci sítí, tak v mezidobí, používá organizace Strive on-line nástroje jako Google Groups. Zpočátku přicházela řada lídrů v naději, že svou účastí získají pro svou organizaci další finanční podporu, ale brzy pochopili, že toto není cílem setkání. Namísto toho poznali přínosy společného učení a řešení problémů ve spolupráci s dalšími zainteresovanými aktéry, s nimiž je poji odbornost a stejné nadšení pro věc.

### ***Zastřešující podpůrné organizace***

Vytváření a řízení kolektivního dopadu vyžaduje zvláštní organizaci a zaměstnance s velice specifickými dovednostmi, kteří plní úlohu páteře celé iniciativy. Koordinace zabere spoustu času a toho žádná ze zúčastněných organizací nemá nazbyt. Představa, že spolupráce může fungovat bez existence podpůrné infrastruktury, je jednou z nejčastějších příčin jejího selhání.

Zastřešující organizace musí mít vyčleněné zaměstnance, facilitátory s manažerskými schopnostmi, kteří nejsou zaměstnanci zúčastněných organizací a kteří dokážou plánovat a zajišťovat iniciativě technologickou a komunikační podporu, sbírat data, podávat zprávy a vůbec jsou schopni zvládat nespočet logistických a administrativních úkonů nezbytných k hladkému fungování celého procesu. Iniciativa Strive původní požadavky na členy týmu zastřešující organizace nakonec zredukovala na tři pozice: projektový manažer, datový manažer a facilitátor.

Pro kolektivní dopad je také nezbytný vysoce strukturovaný proces vedoucí k efektivnímu rozhodování. V případě iniciativy Strive spolupracovali zaměstnanci se společností General Electric a přizpůsobili metodiku Six Sigma, kterou GE používá k průběžnému zlepšování kvality, pro potřeby sociální sféry. Proces Six Sigma v rámci iniciativy Strive zahrnuje školení, nástroje a zdroje, s jejichž pomocí si každá síť (SSN)

definuje vlastní program, jednotný systém hodnocení a akční plán. Celým procesem je provázejí a po celou dobu podporují facilitátoři organizace Strive.

V ideálním případě tato zastřešující organizace ztělesňuje principy takzvaného adaptivního vedení (adaptive leadership): schopnost zaměřit pozornost lidí určitým směrem a vyvolat v nich pocit naléhavosti, vyvinout na zainteresované strany tlak, aniž by se cítily zahlcené, formulovat problémy způsobem, který prezentuje příležitosti i potíže, a umění mediace případných konfliktů mezi účastníky.

## **Financování kolektivního dopadu**

Vytvoření úspěšné iniciativy s kolektivním dopadem vyžaduje významnou finanční investici: do času, který zúčastněné organizace musejí této práci věnovat, do vypracování a monitorování jednotných systémů hodnocení a v neposlední řadě i do zaměstnanců zastřešující organizace, která musí činnost iniciativy koordinovat a poskytovat průběžnou podporu.

Jakkoli byla iniciativa Strive úspěšná, i ona se potýkala s obtížemi při zajišťování financí a narážela na neochotu dárců platit za infrastrukturu a upřednostňování krátkodobých řešení. U iniciativ s kolektivním dopadem je naopak nezbytné, aby dárci podpořili dlouhodobý proces společenské změny, aniž by předem znali konkrétní řešení. Musejí projevit ochotu umožnit příjemcům grantů, aby svou práci sami řídili, a mít dost trpělivosti na to, aby danou iniciativu podporovali několik let. Musejí pochopit, že společenská změna může být pouze vyústěním postupného a dlouhodobého zlepšování celého systému, a nikoli výsledkem jednorázového průlomu dosaženého činností jedné jediné organizace.

K tomu je zapotřebí zásadní posun v tom, jak poskytovatelé financí chápou svou vlastní úlohu – od financování organizací k řízení dlouhodobého procesu společenské změny. Už nestačí financovat inovativní řešení vypracované jednou neziskovou organizací ani zvyšovat kapacitu takové organizace. Namísto toho musejí poskytovatelé finančních prostředků pomáhat s vytvářením a udržováním kolektivních procesů, systémů vykazování výsledků a komunitního vedení. To vše pak umožní vznik a rozkvět koalic napříč sektory.

Tento posun jsme již naznačili v článku „Leading Boldly“ i v novějším textu „Catalytic Philanthropy“ (Katalytická filantropie), který vyšel ve *Stanford Social Innovation*

*Review* na podzim roku 2009. Ve starším z obou článků jsme poukázali na to, že nejsilnější role financujících subjektů při řešení adaptivních problémů spočívá v tom, že zaměří pozornost aktérů na danou problematiku a pomohou vytvořit proces, který příslušné organizace zmobilizuje k tomu, aby s řešením přišly samy. V článku „Catalytic Philanthropy“ jsme uvedli: „Mobilizace a koordinace zainteresovaných stran znamená mnohem nepřehlednější a pomalejší práci než financování atraktivní žádosti o grant od jediné organizace. Systémová změna však v konečném důsledku závisí na dlouhodobé kampani vedoucí k posílení role a koordinovanosti celé jedné společenské oblasti.“ Doporučujeme, aby se financovatelé, kteří chtějí dosáhnout plošné změny, řídili těmito čtyřmi principy: přijmout odpovědnost za to dát dohromady součásti řešení, vytvořit hnutí volající po změně, využít řešení nejen ze neziskového sektoru, a konečně aplikovat praktické znalosti k ovlivňování chování a zlepšování výsledků.

Všechny čtyři principy jsou ve výše zmíněných iniciativách s kolektivním dopadem přítomné. Organizátoři projektu Strive se vzdali konvenčního přístupu, který spočívá ve financování konkrétních programů neziskových organizací působících v oblasti vzdělávání, a sami přijali odpovědnost za prosazení vzdělávacích reforem. Vybudovali hnutí a dokázali zmobilizovat stovky organizací směrem ke společným cílům. Využili nástroje odjinud než z neziskového sektoru, když plánovací metodiku Six Sigma používanou společností GE uzpůsobili pro sociální sféru. A s využitím jednotného modelu zpráv a pravidelných schůzek sítí SSN jednou za dva týdny vytvořili praktické znalosti, které se staly motivací pro celou komunitu a zlepšily výsledky jednotlivých účastníků.

Financování iniciativ s kolektivním dopadem stojí peníze, ale může představovat vysoce výhodnou investici. Zastřešující organizace se skromným ročním rozpočtem může podpořit iniciativu s kolektivním dopadem spojující stovky organizací, čímž znásobí dopad milionů či dokonce miliard dolarů existujících finančních prostředků. Například organizace Strive má roční rozpočet 1,5 milionu amerických dolarů, ale koordinuje činnost a zvyšuje efektivitu organizací, jejichž rozpočty tvoří v součtu 7 miliard dolarů. Sociální sféra však své postupy financování zatím nezměnila tak, aby byl přesun k principu kolektivního dopadu možný. Dokud nebudou financovatelé ochotni tento nový přístup přijmout za svůj a investovat dostatečné zdroje do nezbytné facilitace, koordinace a hodnocení, které organizacím umožní fungovat v součinnosti, potřebná infrastruktura jednoduše nevznikne.

## Nadcházející šok

Jak by asi vypadala společenská změna, kdyby financovatelé, neziskové organizace, vládní úředníci, občanští vůdci a vedení firem přijali princip kolektivního dopadu? Nedávné dění v organizaci Strive naznačuje, co vše by se jednou mohlo stát skutečností.

Aby mohly ostatní komunity dosáhnout kolektivního dopadu rychleji, začala tato organizace kodifikovat to, co se při své práci naučila. Ve spolupráci s dalšími devíti městy nyní usiluje o zavedení podobných iniciativ „od kolébky až po kariéru“.<sup>4</sup> Důležité je zmínit zde fakt, že ačkoli organizace Strive rozšiřuje své působení na celonárodní úrovni, nenavyšuje své vlastní kapacity tím, že by zakládala pobočky v dalších městech. Namísto toho propaguje flexibilní proces změny a každé komunitě nabízí sérii nástrojů pro kolektivní dopad založených na zkušenosti projektu Strive, jež lze nicméně přizpůsobit konkrétním potřebám a možnostem dané obce. Nové komunity si tak budují své vlastní iniciativy s kolektivním dopadem, ale nemusejí přitom začínat s celým procesem od nuly. Aktivity typu vypracování společného záměru a vize pro reformu školství či vytvoření souboru konkrétních vzdělávacích ukazatelů na úrovni komunity urychlí využití materiálů poskytovaných organizací Strive a podpora jejich zaměstnanců. Procesy, jejichž vývoj trval několik let, si nyní pro své vlastní využití přizpůsobují další města, a to ve výrazně kratším čase.

Zmíněných devět měst vytvořilo společně s Cincinnati společenství praxe, v jehož rámci zástupci z každé oblasti působnosti pravidelně komunikují a sdílejí své poznatky. Vzhledem k počtu a rozmanitosti zúčastněných měst tak dokáže organizace Strive a její partneři rychle rozpoznat, které procesy jsou univerzální a které se musejí nejprve přizpůsobit místnímu kontextu. Nové poznatky se tak neustále hromadí a zaměstnanci organizace Strive je všechny ukládají na on-line portál přístupný každé komunitě, která by na základě tohoto modelu chtěla založit vlastní iniciativu s kolektivním dopadem.

Tento nanejvýš slibný vývoj iniciativy Strive založené na kolektivním dopadu je na hony vzdálen principu izolovaného dopadu, který momentálně v sociální oblasti převládá a brání jakémukoli významnějšímu pokusu o rozsáhlou komplexní změnu. Bude-li úspěšný, je předzvěstí rozšíření nového přístupu, který nám umožní řešit dnešní nejzávažnější společenské problémy za pomoci zdrojů, které již máme k dispozici.

---

4 Indianapolis, Houston, Richmond ve Virginii a Hayward v Kalifornii jsou první čtyři obce, které zavedly proces organizace Strive pro vzdělávací reformu. Portland ve státě Oregon, Fresno v Kalifornii, Mesa v Arizoně, Albuquerque a Memphis s tímto procesem právě začínají.

Pro systém by to byl nepochybně šok, ale právě takovou šokovou terapii potřebujeme jako sůl.

**John Kania** je výkonným ředitelem ve společnosti FSG, kde dohlíží na konzultační praxi firmy. Předtím pracoval jako konzultant v Mercer Management Consulting a Corporate Decisions Inc. Toto je jeho třetí článek pro *Stanford Social Innovation Review*.

**Mark Kramer** je spoluzakladatelem a výkonným ředitelem ve společnosti FSG. Je také spoluzakladatelem a prvním předsedou správní rady Centra pro efektivní filantropii a přednášejícím na John F. Kennedy School of Government na Harvardské univerzitě. Toto je jeho pátý článek pro *Stanford Social Innovation Review*.