

Ako zaviesť zmenu



Tvorba a zavádzanie (nielen)
behaviorálnych intervencií
vo verejnej správe

{
Matúš Sloboda
Patrik Pavlovský
Emília Sičáková–Beblavá
Artsiom Klunin
}



Vydanie tejto publikácie bolo podporené APVV (18-0435) Behaviorálne intervencie v miestnych samosprávach (BIMS) a Nadáciou Eset a Radou Európy (Delivering Good Governance in Slovakia - II phase).



© Autori, 2022
Mgr. Matúš Sloboda, PhD.
Patrik Pavlovský MA
prof. Ing. Emília Sičáková-Beblavá, PhD.
Mgr. Artsiom Klunin

Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta sociálnych a ekonomických vied, Ústav verejnej politiky

Grafické spracovanie obálky
Mgr. art. Simona Krejčí – Nuts Community



Vydavateľ
Univerzita Komenského v Bratislave

ISBN 978-80-223-5503-2 (tlač)

Komu je tento manuál určený a ako ho používať

Na Ústave verejnej politiky¹ (ÚVP) aplikujeme poznatky behaviorálnych vied a experimentálne prístupy od roku 2016. Za ten čas sme uskutočnili viaceré experimenty v spolupráci s mestom Bratislava, Prievidzou, mestskými časťami Bratislavy – Novým mestom a Ružinovom, ale aj Ivankou pri Dunaji i ďalšie spolupráce v tejto oblasti s IKEA, CEEV Živicou, Seesame či s Dopravným podnikom Bratislava. Tento manuál nadväzuje na predchádzajúcu verziu metodiky práce s behaviorálnymi nástrojmi a experimentálnymi prístupmi², pričom ho výrazne dopĺňa poznatkami a skúsenosťami priamo z terénu.

Aplikácia behaviorálnych nástrojov a experimentálnych prístupov pri zavádzaní zmien vo verejnej správe a verejnej politike je čoraz populárnejšia. Dôvodom je **dostupnosť zahraničnej literatúry** o testovaných intervenciách a s ňou aj **dostupnosť odborného know-how**. Behaviorálne intervencie sú často **malé zmeny, ktoré nemusia byť finančne náročné**. Môže ísť napríklad o úpravu komunikácie k občanom alebo zjednodušenie podávania tlačív. Takéto riešenia by mali byť zdôvodnené poznatkami behaviorálnej vedy a ich motiváciou je prispieť k **pozitívnej zmene**.

„**V tomto manuáli pracujeme s pojmami zmena, riešenie a behaviorálna intervencia, ktoré považujeme za synonymá.**“

Na slovenskom trhu však chýba praktický sprievodca tvorbou a zavádzaním behaviorálnych intervencií vo verejnej správe a verejnej politike. Tento manuál je určený tým, ktorí chcú navrhnúť, testovať a zaviesť zmenu do praxe. Tento manuál sumarizuje naše poznanie a skúsenosti z realizácie behaviorálnych experimentov a má ambíciu vyplniť túto medzeru.

Samozrejme, nie každá zmysluplná zmena musí byť behaviorálna. Prvé tri fázy tohto manuálu sú špecificky orientované na identifikovanie behaviorálnych problémov a behaviorálneho nástroja, ktorý umožní riešiť daný problém. Zvyšné štyri fázy sú však univerzálne použiteľné aj pre zmeny, ktoré nespĺňajú charakteristiku behaviorálnej intervencie.

Úradníčky a úradníci, tvorcovia politik, riaditeľky verejných organizácií bežne identifikujú problémy, ktoré súvisia s ľudským správaním a spôsobujú neefektívnosť procesov, neúčinnosť a neadresnosť verejných politik alebo nenapĺňanie stanovených cieľov. Tento manuál je určený všetkým, ktorí majú ambíciu riešiť takýto problém.

Existuje viacero metodík na tvorby behaviorálnych intervencií (napr. BASIC, TESTS, Behaviorálni impulzy). Tieto metodiky sú dôležitým východiskom aj pre nás, no zvýšený dôraz kladieme na praktické aspekty – **identifikovanie potenciálnych prekážok, nákladov** (nielen finančných, ale aj časových), **potrebné zručnosti** na úspešný dizajn, produkciu a implementáciu intervencie i **praktické rady**, ktoré vychádzajú z našej skúsenosti (a chýb, ktoré sme na tejto ceste spravili a poučili sme sa z nich).

Manuál obsahuje sedem fáz, pričom viaceré z nich sa **môžu časovo prekrývať**. V každej fáze uvádzame aj príklady jej realizácie na dvoch úspešných experimentoch, ktoré realizoval ÚVP. Jedným príkladom je terénny experiment v spolupráci s Magistrátom hlavného mesta Bratislava, ktorým sme jednoduchou zmenou v listovej komunikácii zvýšili mieru včasného platenia dane z nehnuteľností. Druhým príkladom je ďalší terénny experiment, ktorého cieľom bolo znížiť mieru znečistenia okolia Štrkoveckého jazera v Bratislave cigaretovými ohorkami. V niektorých prípadoch sme sa inšpirovali aj inými domácimi a zahraničnými príkladmi.

Realizácia experimentu je **časovo náročná** a vyžaduje viaceré rozhodnutia rozložené v čase. Samozrejme, každá intervencia je rozdielne náročná na prípravu a implementáciu. Ambíciou tohto manuálu je však upozorniť na časovú náročnosť jednotlivých krokov, a preto v každej fáze uvádzame aj odhad časovej náročnosti spojenej s prípravou, vyjednávaním, produkciou, meraním a vyhodnotením.

Každá z fáz je spojená s viacerými úlohami a krokmi, ktoré musia realizátori zamýšľanej intervencie vykonať. Súčasťou tohto manuálu je preto aj **kontrolný zoznam** (checklist), ktorý obsahuje jednotlivé úlohy a kroky, ktoré majú svoju prirodzenú časovú následnosť, a netreba na ne zabudnúť.

Dôležitým odkazom tohto manuálu je potreba testovania. Opatrenia (intervencie) je potrebné vždy **testovať** a v prípade, že sa nenaplní očakávanie z pozitívnych efektov, nebrať to ako neúspech, ale ako dôležitý aspekt zlepšovania verejných politik. Nie každé opatrenie vždy zlepší východiskový stav, no takéto testovanie určite poskytne dôležité dáta na upravenie intervencie a jej opätovné testovanie.

Aj skúsenosť z pôsobenia behaviorálnych jednotiek a tímov vo svete a na Slovensku ukazuje, že **spolupráca verejného sektora s vedcami a vedkýňami môže byť prínosná**. Verejný sektor takouto spoluprácou môže získať expertné poznanie v oblasti behaviorálnej vedy a technické zručnosti výskumníkov. Výskumníci a výskumníčky môžu získať prístup k zaujímavým dátam a detailné informácie a poznatky o agende, ktorá je predmetom výskumu. Veríme, že tento manuál bude podnecovať takúto vzájomne prospešnú spoluprácu, ktorej výsledkom budú účinnejšie verejné politiky.

¹ Pozri našu webovú stránku <https://www.behavioralnaverejnopolitika.sk/>

² Sičáková-Beblavá, E., Pavlovský, P., Sloboda, M. Burič. R. (2020). BEHAVIORÁLNA POLITIKA PRE MIESTNU SAMOSPRÁVU: Manuál na aplikáciu behaviorálnych poznatkov v slovenských mestách. Univerzita Komenského: Bratislava.

Uvedomenie si problému (fáza I)

Odhadované trvanie fázy:
1-2 týždne

Navrhované aktivity:
Workshop, spracovanie zápisu, diskusia k vypracovanému zápisu

Uvedomenie si problému je prvým a veľmi dôležitým prvým krokom pre akúkoľvek behaviorálnu intervenciu či experiment. To, ako zadefinujeme problém výrazne ovplyvní, ako a či ho vôbec budeme riešiť³.

Úradníčky a úradníci mnohokrát vedia pomerne jasne a presne pomenovať problémy a prekážky v ich práci. Môže ísť o nefunkčné informačné systémy, starú techniku, nevhodné pracovné priestory, priveľa pracovnej agendy, nízke ohodnotenie za vykonanú prácu alebo napríklad nepresné vyplnenie tlačiva klientmi a s tým spojená zdĺhavá kontrola a oprava.

Nie na každý problém je však vhodné behaviorálne riešenie.

Na to, aby sme mohli riešiť alebo zmierniť problémy behaviorálnym prístupom, musí mať problém niekoľko vlastností:

- **súvisí s ľudským (ne)konaním,**
- **jeho príčinou sú sklony k chybám a limity ľudskej mysle (napr. odkladanie povinností, podhodnocovanie vysokých pravdepodobností, zabudlivosť, stereotypy a pod.),**
- **vieme ho riešiť aj iným spôsobom ako príkazom a zákazom, čím zachováme slobodu rozhodovania jednotlivca.**

Neplatenie daní a poplatkov je oblasťou, v ktorej môžeme identifikovať viacero problémov spojených s ľudským konaním:

- **zabudlivosť ľudí (neuhradenie dane okamžite a nenastavenie si pripomienky),**
- **nevedomosť ľudí (chýbajúce informácie o tom koľko, kedy a ako zaplatiť),**
- **odsúvanie povinností na neskôr (napr. z dôvodu nedostatku financií alebo z dôvodu neexistencií sankcií za neskoré zaplatenie),**
- **nesprávne zadané platby (zadaním nesprávnych symbolov sa platba nemusí včas objaviť v e-gov systéme a manuálne dohľadávať),**
- **neochota platiť dane.**

V Bratislave nezaplatí v stanovenom termíne daň z nehnuteľností približne 10 % ľudí. Mnohí z nich neúmyselne. Jedným z dôvodov je zabudlivosť a zbytočné bariéry v podobe nejasného postupu ako, koľko a kedy zaplatiť. Riešením môže byť jednoduchá intervencia v podobe prehľadného boxu v úvode výmeru dane, ktorý zvýrazní všetky kľúčové informácie - ČO (koľko) zaplatiť, KEDY (termín) a AKO (číslo účtu a symboly a QR kód), spolu s výzvou na neodkladanie tejto povinnosti na neskôr. Aj klasický papierový list však môže byť bariérou, napríklad pre tých, ktorí sa dlhšie nenachádzajú na adrese a tak nevedia o tejto povinnosti. Zmierniť problém neplatenia daní v stanovenom termíne preto môže aj proaktívne zasielanie e-mailu s nevyhnutnými informáciami (koľko, kedy, ako a s QR kódom na platbu).

? Kedy môžeme uvažovať o uplatnení behaviorálneho prístupu?

Vždy, ak je problém spôsobený ľudským (ne)konaním, nemusí ísť len o (ne)konanie občanov, ale aj úradníkov a úradníčok. Behaviorálne intervencie smerované na úpravu alebo zmenu správania úradníkov a úradníčok sú z hľadiska vedeckého poznania ešte viac zaujímavé, pretože sú menej bežné.

? Aké typy problémov môžeme behaviorálnym prístupom riešiť?

Také, ktorých príčiny sú sklony k chybám a limity ľudskej mysle. Zmapovaných sklonov a chýb sú desiatky⁴ a výskumníci a výskumníčky ďalej prichádzajú s novými, prípadne rozširujú ich pôvodnú definíciu. V kontexte verejnej správy môže ísť napríklad o tendenciu zamerať sa na prvú informáciu (anchoring bias); najviac výraznú (saliency bias); alebo tú, ktorá lícuje s našim presvedčením (confirmation bias); či spôsobom prezentácie informácie na naše rozhodovanie (framing effect). Taktiež môže ísť napríklad o ilúziu kontroly nad udalosťami a procesmi (illusion of control), preceňovanie pravdepodobnosti úspechu (optimism bias), podceňovanie toho, ako dlho bude trvať proces alebo úloha (planning effect), alebo ochota pokračovať v aktivite, do ktorej sme už investovali čas a zdroje, hoci náklady prevyšujú potenciálne prínosy (sunk cost fallacy).

³ Pozri napr. Markman, A. (2022). How You Define the Problem Determines Whether You Solve It. Harvard Business Review. Dostupné na: <https://hbr.org/2017/06/how-you-define-the-problem-determines-whether-you-solve-it>

⁴ Pozri katalóg kognitívnych skreslení dostupný na: <https://thedecisionlab.com/biases>

Počas behaviorálneho auditu môžeme používať **rozličné metódy, ktoré sa dajú aj kombinovať** – pozorovanie, tieňovanie (shadowing), rozhovory, dotazníky a iné. Zber dát **nie je jednorazovou záležitosťou** a odporúčame rátať s tým, že behaviorálny audit môže vyžadovať flexibilný prístup a opakovaný zber dát. Napríklad, na základe pozorovaní a zozbieraných dát ste síce odhalili konkrétny problém, ale potrebujete sa o ňom dozvedieť viac, aby ste napríklad zistili, prečo sa prejavuje nežiaduce správanie. V tomto prípade by bolo vhodné pokračovať so zberom dát, prípadne použiť inú metódu, napríklad pološtruktúrované rozhovory, ktoré by vám pomohli lepšie pochopiť príčiny nežiaduceho správania.

● ● pozorovanie

Pozorovanie predstavuje systematické sledovanie správania cieľovej skupiny jednotlivcov. Odporúčame pripraviť protokol pozorovania, do ktorého sa budú zaznamenávať dôležité aspekty, ktoré ovplyvňujú správanie. V tom prípade hovoríme o pološtruktúrovanom pozorovaní, ktoré predpokladá, že zbierame dáta počas pozorovania podľa určitého plánu/postupu. Protokol umožní konzistentnosť zozbieraných dát, uľahčí nasledovné spracovanie dát, ich analýzu a interpretáciu. Pozorovanie sa odporúča kombinovať s ďalšími metódami, napríklad zberom dostupných administratívnych alebo štatistických dát.

~ tieňovanie

Tieňovanie je odvodené od pozorovania a spočíva v sledovaní (po predchádzajúcom súhlase) konkrétnych jednotlivcov počas výkonu bežných aktivít. Cieľom je podrobné zaznamenávanie všetkých ich krokov. Na rozdiel od pozorovania v širšom zmysle, ktoré môže byť (ne)participatívnym, (ne)priamym a sústrediť sa na jednotlivcov rovnako, ako aj na prostredie, odlišnou črtou tieňovania je pozornosť výlučne na jednotlivca. Výskumník ako „tieň“ sleduje jednotlivcov. Podobne ako je to v prípade pozorovania aj tieňovanie môže byť pološtruktúrovaným s predpripraveným protokolom.

> dotazníky

Dotazníky umožňujú zbierať kvantitatívne, ako aj kvalitatívne dáta. Takáto metóda zberu dát má výhodu v tom, že často môže byť spravená online (dištančne), avšak v tomto prípade šírenie dotazníka (napr. na sociálnych sieťach) môže byť náročnejšie z hľadiska zozbierania odpovedí od respondentov, ktorí patria do cieľovej skupiny, čo môže viesť k odpovediam nerelevantnej skupiny jednotlivcov. Otázky sa dajú pripraviť aj podľa metodické pomôcky ABCD (pozri box vyššie), teda otázky, ktoré odhaľujú pozornosť cieľovej skupiny na neželané správanie, aké domnienky podporujú neželané správanie alebo blokujú želané, ako respondenti vnímajú existujúcu architektúru výberu (kontext, ktorý vplýva na naše rozhodnutie).

▬ rozhovory

Pre hlbší zber najmä kvalitatívnych dát môžu byť použité **rozhovory**. Rovnako ako aj v prípade pozorovania sú najvhodnejšou formou pološtruktúrované rozhovory s predpripraveným protokolom, ktorý umožní postupovať podľa pripraveného plánu. Otázky tiež môžu byť pripravené podľa metodické pomôcky ABCD, ktorú uvádzame vyššie v boxe.

○ fokusové skupiny

Alternatívou k rozhovorom sú **fokusové skupiny**. Fokusové skupiny sú tvorené jednotlivcami z cieľovej skupiny, ktorým výskumníci kladú otázky, ale ktorým umožňujú komunikovať medzi sebou a spontánne reagovať. Prínos fókusových skupín je v tom, že umožňujú pochopiť problém zvnútra, tak ako ho vnímajú členovia istej komunity, jednotlivci, ktorí sú súčasťou cieľovej skupiny.

Nastavenie cieľov

Na začiatku projektu potrebujeme pochopiť, aké výstupy očakávame, a teda, aký je náš cieľ. Pre úspešnú realizáciu intervencie sa odporúča aplikovať metodiku nastavenia S.M.A.R.T. cieľov. Ide o skratku, ktorá naznačuje, že ciele by mali byť:

- ▬ **konkrétne (Specific),**
- ▬ **merateľné (Measurable),**
- ▬ **dosiahnuteľné (Achievable),**
- ▬ **relevantné (Relevant)**
- ▬ **a časovo orientované (Time-oriented).**

Ešte jednou odporúčanou technikou je **mapovanie správania**. Táto technika môže dopĺňať predchádzajúce použité metódy ako napríklad pozorovanie alebo pološtruktúrované rozhovory. Pomocou získaných informácií môžeme spraviť procesnú mapu správania jednotlivcov. Podobná mapa by mala odzrkadľovať problémové správanie, teda to, čo sa stáva v skutočnosti, a nie to, ako by mapované správanie malo prebehať v ideálnom svete (pri ideálnych podmienkach).

Dáta, získané počas behaviorálneho auditu, môžu byť použité nielen na pochopenie problému, ale v ďalších fázach, napríklad počas dizajnu intervencie, môžeme využiť poznanie pri dizajne intervencie.

Ak aj v prvej fáze došlo k uvedomeniu si konkrétneho problému, napríklad znečistenie voľne pohodeným odpadom na Štrkoveckom jazere, je nevyhnutné detailnejšie pochopenie, ako, kedy, v akom rozsahu a prečo sa tento problém prejavuje. Relevantnými otázkami sú napríklad:

- **Aká je štruktúra návštevníkov danej lokality v jednotlivých časoch?**
- **Ako sa prejavuje problém znečistenia životného prostredia odpadom v danej lokalite?**
- **Pri akej činnosti vzniká priestor alebo riziko znečisťovania okolia odpadom?**
- **Aká skupina/typ ľudí patrí na základe pozorovania k potencionálnym znečisťovateľom?**
- **Aký typ odpadu je na základne pozorovania problémom?**
- **V akom rozsahu/objeme sa tento problém prejavuje?**
- **Ako prostredie podporuje neželané správanie alebo blokuje želané správanie?**

Aby sme vedeli odpovedať na tieto otázky a hlbšie pochopiť problém, môžeme spraviť pološtruktúrované pozorovania a rozhovory. Vopred pripravené protokoly zodpovedajú otázkam nášho záujmu (ako, kedy, v akom rozsahu a prečo) o danom probléme. Môže ísť napríklad o kombináciu šiestich 60-minútových pozorovaní a trinásť rozhovorov. Pozorovania by mali prebiehať v rôznych dňoch a časoch, cez pracovné dni a cez víkend, doobeda aj poobede.

Behaviorálny audit na Štrkoveckom jazere ukázal, že väčšina návštevníkov lokality predpokladá, že vyhadzovanie odpadu mimo koša je spoločensky neakceptovateľným typom správania. Avšak časť návštevníkov lokality akceptuje dané správanie z dôvodu, že v každom prípade areál bude uprataný komunálnymi službami. Podobné presvedčenia sú podporené istotou medzi návštevníkmi lokality, že osoba, ktorá znečisťuje areál Štrkoveckého jazera, nie je nikdy odhalená a potrestaná. Časť návštevníkov nevie nájsť koše na separovanie odpadu a sú z toho sklamaní. Južná strana jazera (pri ceste) neobsahuje žiadne koše, na východnej a západnej nájde návštevník koš každých pár desiatok metrov. Behaviorálny audit ukázal, že najviac rozšíreným odpadom mimo košov sú ohorky a že k znečisteniu prostredia prispievajú fajčiari, ktorí ohorky hádžu na zem. Ohorky sa hromadia všade, ale prioritne pri lavičkách (fajčenie pri odpočívaní) a popri chodníku (fajčenie pri prechode/presune).

Identifikácia a výber vhodného riešenia (III. fáza)

Odhadované trvanie fázy:
2-5 týždňov

Navrhované aktivity:
Štúdium odbornej literatúry a vypracovanie jej prehľadu, spracovanie návrhov na základe teoretického poznania, odhad možných nákladov intervencie, ich potenciálu a dôležitosti, prioritizácia návrhov, niekoľko pracovných workshopov alebo stretnutí.

Po vykonaní behaviorálneho auditu vieme, aké správanie spôsobuje problém, ktorý vyvoláva potrebu intervenovať. Nasleduje fáza identifikovania potenciálne účinnej intervencie, respektíve viacerých intervencií.

Behaviorálne intervencie prinášajú zmeny, ktoré sa majú prejavíť na (ne) konaní určitej cieľovej skupiny. Behaviorálnou intervenciou môže byť akákoľvek zmena, ktorej hypotetické účinky (hypotézy) sú zdôvodnené a podporené konkrétnymi poznatkami o správaní sa jednotlivcov alebo skupín.

Toto je 10 odporúčaní, ktoré by ste podľa behaviorálnych expertov⁵ mali pri výbere vhodných zmien zvážiť:

1 zjednodušte – odbúraním zbytočných nákladov zvyšujete dostupnosť verejných služieb a účinnosť politik.

Pri experimente s daňou z nehnuteľnosti v meste Bratislava sa zaviedol QR kód na jednoduchší spôsob platby dane. Zároveň boli zjednodušené základné pokyny k platbe dane.

2 upriamujte pozornosť cieľovej skupiny. Naše správanie často súvisí s našou pozornosťou.

Pri experimente s daňou z nehnuteľnosti v meste Bratislava boli v dizajne listu daňovníkom zvýraznené kľúčové informácie v boxe na úvod listu so základnými otázkami – čo, ako, prečo? zaplatiť.

3 intervenujte včasne – pre účinnosť behaviorálnej intervencie je dôležité, aby bola nasadená v správnom čase.

Žiadosti o zaplatenie poplatkov a daní musia byť rozposlané platcom dane v dostatočnom čase pred termínom zaplatenia. Pri experimente s daňou z nehnuteľností v meste Bratislava boli listy na zaplatenie dane posielané v relevantnom čase pred termínom platby a daňovníci mali 15 kalendárnych dní na zaplatenie.

4 dbajte na to, kto alebo čo je šíriteľom, respektíve zdrojom informácie, na základe ktorej sa ľudia v danom kontexte rozhodujú.

Informácie z oblasti zdravia poskytované odborníkmi zo zdravotnej oblasti boli pri zmene správania účinnejšie, ako keď boli poskytované učiteľmi (Webb – Sheeran 2006).

5 motivujte k zmene správania ekonomickými stimulmi.

Fiškálne stimuly vo forme ceny mali pozitívny efekt na zmenu spôsobu cestovania na vzdialené dovolenky a CO2 emisie vo vybraných francúzskych mestách (Raux a kol. 2021).

6 pracujte s normami Tie navádzajú, ako sa v príslušnej situácii zachovať, napríklad ako sa správa väčšina alebo čo väčšina považuje za správne.

Spoločenské normy je možné využiť v komunikácii s občanmi, napríklad v oblasti platenia daní a poplatkov. V Bratislave sme v listovej komunikácii apelovali na väčšinové správanie obyvateľov mesta „98 zo 100 občanov platí daň z nehnuteľností načas“.

7 nečakajte na racionálne rozhodnutia, niekedy nemusia prísť. **Prednastavujte možnosti**, ak sú naozaj prospešné.

S cieľom znížiť množstvo cigaretových odpadkov na Štrkoveckom jazere sme na chodníku inštalovali tzv. miesto činu a vizualizovali počet toxínov o ohorkoch. Zvýraznili sme pocity nebezpečia z vyhadzovania cigaretových ohorkov a ich negatívne vplyvy.

⁵ Pripravené na základe MINDSPACE (BIT), EAST (BIT) a BASIC (OECD)

8 zapôsobte na ľudské **emócie**, pracujte s rýchlym a automatickým rozhodovaním.

S cieľom znížiť množstvo cigaretočných odpadkov na Štrkoveckom jazere sme na chodníku inštalovali tzv. miesto činu a vizualizovali počet toxínov o ohorkoch. Zvýraznili sme pocity nebezpečia z vyhadzovania cigaretočných ohorkov a ich negatívne vplyvy.

9 Pri snahe o zmenu správania pracujte aj s ľudským **egom**, so sebaobrazom tých, ktorých správanie chcete zmeniť, alebo so sebaobrazom skupiny, s ktorou sa identifikujú.

Respondenti mužského pohlavia napríklad viac prispievajú na charitu, keď ich s touto požiadavkou oslovujú atraktívnejšie právne poradkyne, čo naznačuje, že darcovstvo je tiež výsledkom túžby udržať pozitívny sebaobraz (v tomto prípade v očiach opačného pohlavia) (Landry a kol. 2006).

10 Konkrétne **záväzky** môžu tiež pomôcť pri napĺňaní predsavzatí, plánov či dlhodobých záujmov

Verejný záväzok, ktorý spočíval v podpísaní verejného prehlásenia o podpore recyklácie, zvýšil mieru recyklácie v experimente uskutočnenom v obci v USA (Burn – Oskamp 1986).

V rámci tejto fázy je dôležité vypracovať aj **zoznam možných riešení**. Každý problém môžeme riešiť alebo zmierniť niekoľkými rôznymi intervenciami. Intervencie sa však navzájom líšia v tom, ako **jednoduchá alebo náročná je ich implementácia do praxe** (prekážky, náklady, technická infraštruktúra, ochota aktérov), **aký potenciál má intervencia riešiť alebo zmierniť problém** (odhadovaný potenciál alternatív podľa literatúry), **aký dôležitý je konkrétny aspekt alebo správanie, ktorý sa intervenciou bude riešiť v kontexte definovaného problému** (dôležitosť). Vhodné je jednotlivé návrhy intervencií obodovať (napr. od 0 po 10) a zoradiť podľa dosiahnutého skóre. Jedným z odporúčaných postupov je napríklad metodika PIE framework⁶.

Dizajn riešení (IV. fáza)

Odhadované trvanie fázy:
2-6 týždňov

Navrhované aktivity:
Kreatívny návrh dizajnu a výroba prototypu intervencie, finalizácia dizajnu, príprava metodológie merania

V momente výberu vhodného riešenia alebo riešení má verejná správa k dispozícii niekoľko rôznych typov nástrojov, behaviorálne intervencie sú jedným z nich. Zvolenú intervenciu je nutné čo najskôr zhmotniť do hmatateľného prototypu riešenia, ktorý môže byť v rámci testu pilotne zavedený do praxe.

Po výbere behaviorálnej intervencie nasleduje fáza dizajnu konkrétneho riešenia alebo riešení. Dizajn intervencie môže prechádzať niekoľkými štádiami s rôznym stupňom detailu.

Prvým štádiom dizajnu intervencie je **ilustrácia budúceho riešenia** (mock-up). Ilustráciou budúceho riešenia môže byť obrázok podobnej, už realizovanej intervencie. Častokrát obsahuje základné prvky (farby, fonty, rozmiestnenie...) v určitej štruktúre. Ilustrácia budúceho riešenia by mala zúčastneným stranám (stakeholderom) na konkrétnom príklade naznačiť približnú budúcu podobu intervencie a zjednotiť tak očakávania od ďalšieho smerovania.

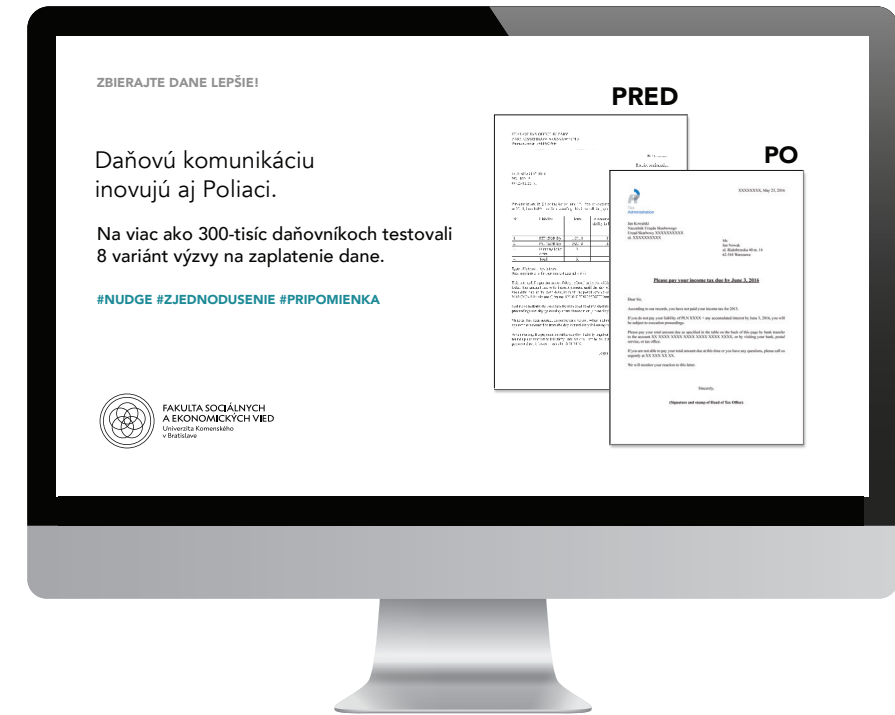
Druhým štádiom dizajnu intervencie je **hrubý náčrt intervencie**, z ktorého je zrejma aspoň jej fyzická štruktúra. Je intervenciou zmena textu listu, či informačná kampaň? Aké veľké a v ktorej časti bude hlavné posolstvo, respektíve samotná intervencia? Je intervenciou nový spomaľovač na ceste? Kde bude umiestnený, aké bude mať rozmery a z čoho bude vyrobený? Náčrt intervencie môže byť v úvode projektu, takisto aj nákresy rukou s poznámkami. Návrhy sa v rámci prípravy priebežne vyvíjajú, sú to v princípe skice budúceho prototypu vznikajúce v procese jeho výroby.

Tretím a posledným štádiom dizajnu intervencie je **konkrétny návrh intervencie** (prototyp), ktorý je vyrobený tak, aby ho bolo možné pilotne testovať v praxi.

⁶ Pozri viac napr. na: <https://medium.com/scott-d-clary/how-to-prioritize-your-growth-experiments-pie-vs-ice-12824aa91ec6>

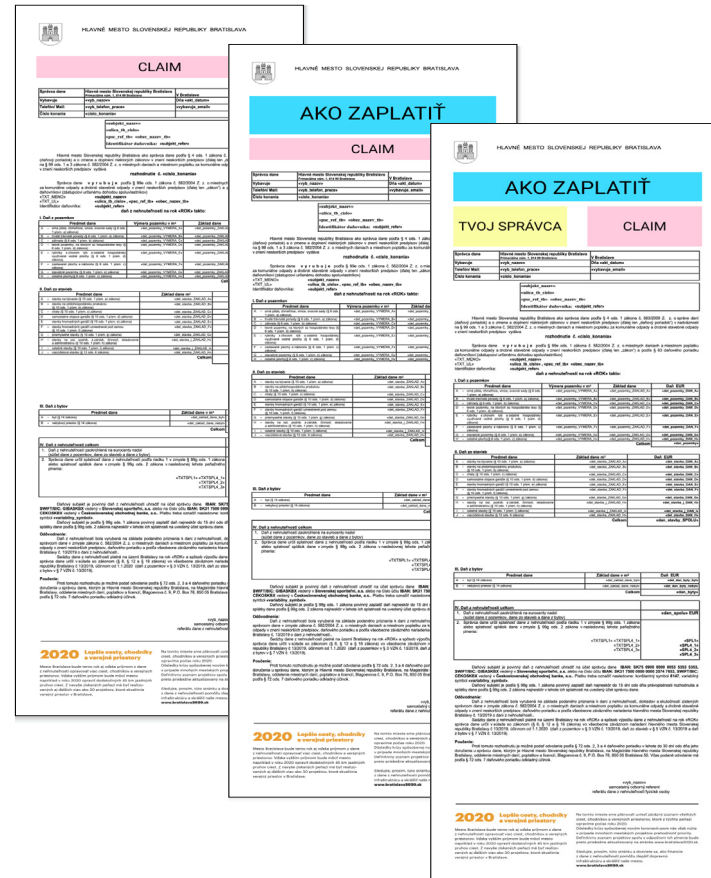
Príklad vývoja intervencie naprieč tromi štádiami detailu v rámci experimentu UVP v Bratislave.

- **Ilustrácia budúceho riešenia z podobnej inovácie – súčasť prezentácie pri nastavovaní spolupráce s partnerom;**



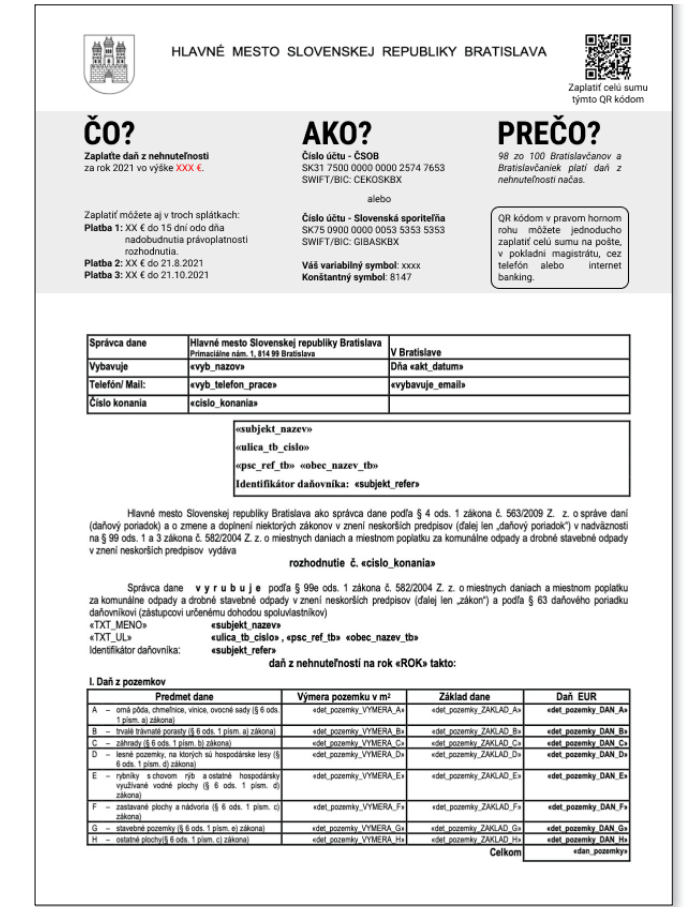
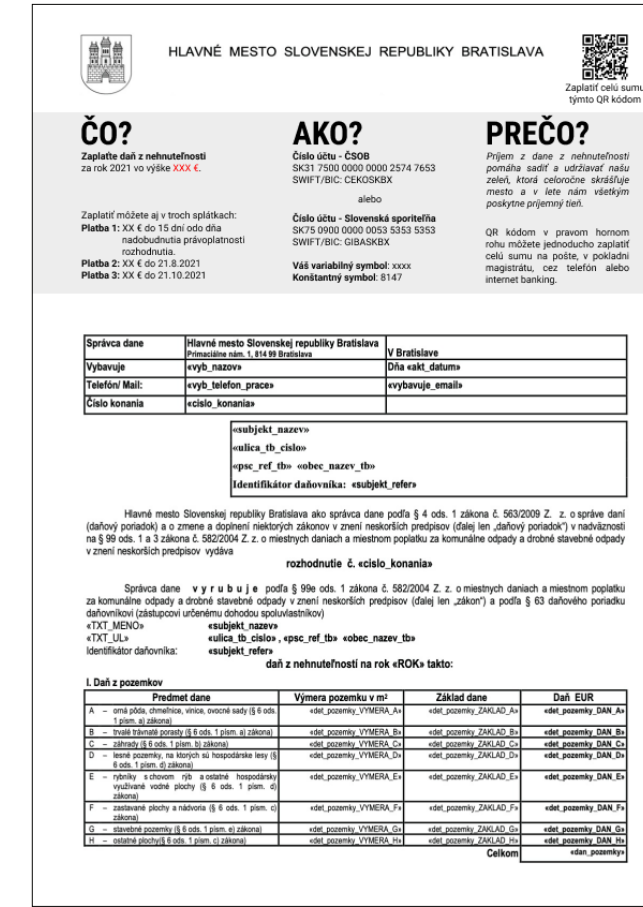
II.

Hrubý náčrt intervencie – tri koncepty intervencie do štandardného dizajnu listu po konzultácii s partnerom



III.

Konkrétny návrh riešenia – tri prototypy finálne zvoleného konceptu intervencie do štandardného dizajnu listu.



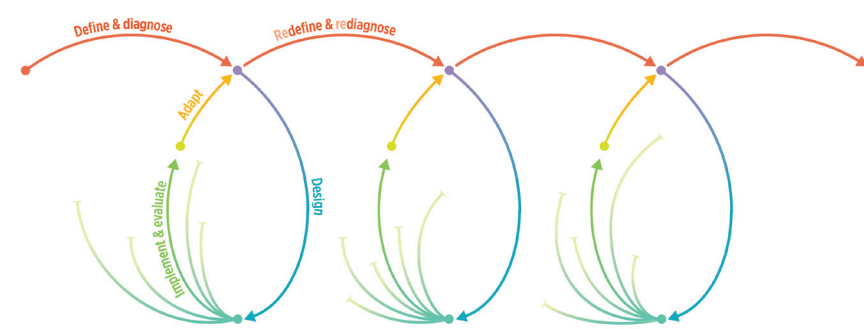
Predtestovanie

Intervencia nemusí mať mnoho predlôh. Výzva, ktorej čelíte, si môže vyžadovať riešenie dizajnované na mieru. To sa môže zrodiť až po niekoľkých cykloch skúšania, testovania. Znižovať mieru neistoty v priebehu opakovaného redizajnu intervencie môže predbežné testovanie vášho prototypu na malej vzorke. Vystavte váš návrh, prototyp, malej vzorke (6 – 10) reprezentantov vašej cieľovej skupiny ešte predtým, ako spustíte pilotné testovanie. Pomôže vám to predísť odstrániteľným nedostatkom v dizajne, ktoré by inak zbytočne znížili účinnosť intervencie.

Na čo pri predbežnom testovaní prototypu nezabudnúť?

- **Pripravte si popis cieľovej skupiny;**
- **Nasimulujte situáciu, v ktorej cieľová skupina príde do interakcie s vašou intervenciou;**
- **Definujte si hypotézy (predpoklady) o očakávaných efektoch intervencie;**
- **Identifikujte vo svojom okolí malú vzorku (6 – 10) ľudí podobajúcich sa cieľovej skupine, zadajte im splniť výskumnú úlohu a pozorujte, ako dopadne ich interakcia s intervenciou;**
- **Súčasťou testu (pred/po) môže byť pološtruktúrovaný rozhovor, ktorým získate spätnú väzbu na dizajn vašej intervencie;**
- **Spätnú väzbu konfrontujte s vašimi hypotézami a prípadne upravte dizajn intervencie.**

V nadväznosti na dostupné zdroje sa predtestovanie môže niekoľkokrát opakovať.



Obrázok 1 – Cyklus inovácie
Zdroj: Svetová banka (2015)

Testovanie intervencie

K finalizácii dizajnu intervencie dochádza až po rozhodnutí pilotne intervenciu implementovať do praxe. Toto rozhodnutie je však spravidla súčasťou výberu intervencie, respektíve ich užšieho výberu (III. fáza). Aj preto je bežné, že príprava na hlavné testovanie prebieha súbežne s vývojom intervencie.

Hlavný test prototypu intervencie by mal v ideálnom prípade mať formu experimentu, v rámci ktorého sú jednotlivci náhodne priradení do intervenčnej skupiny alebo skupín (treatment group) a kontrolnej skupiny (control group). Testovanie môže prebiehať v podmienkach laboratória alebo priamo v teréne.

VÝBER VZORKY ÚČASTNÍKOV

Hlavný test musí obsahovať výrazne reprezentatívnejší a väčší počet účastníkov než predtesty. Čím viac, tým lepšie je v prípade určovania veľkosti vzorky pre hlavný test užitočným, heuristickým pravidlom. Kredibilita záverov a ponaučení z experimentu klesá, čím menšia je vzorka. Vzorka však musí byť zároveň dostatočne pestrá a má obsahovať rovnomerne všetky podskupiny, ktoré spoločne reprezentujú cieľovú skupinu.

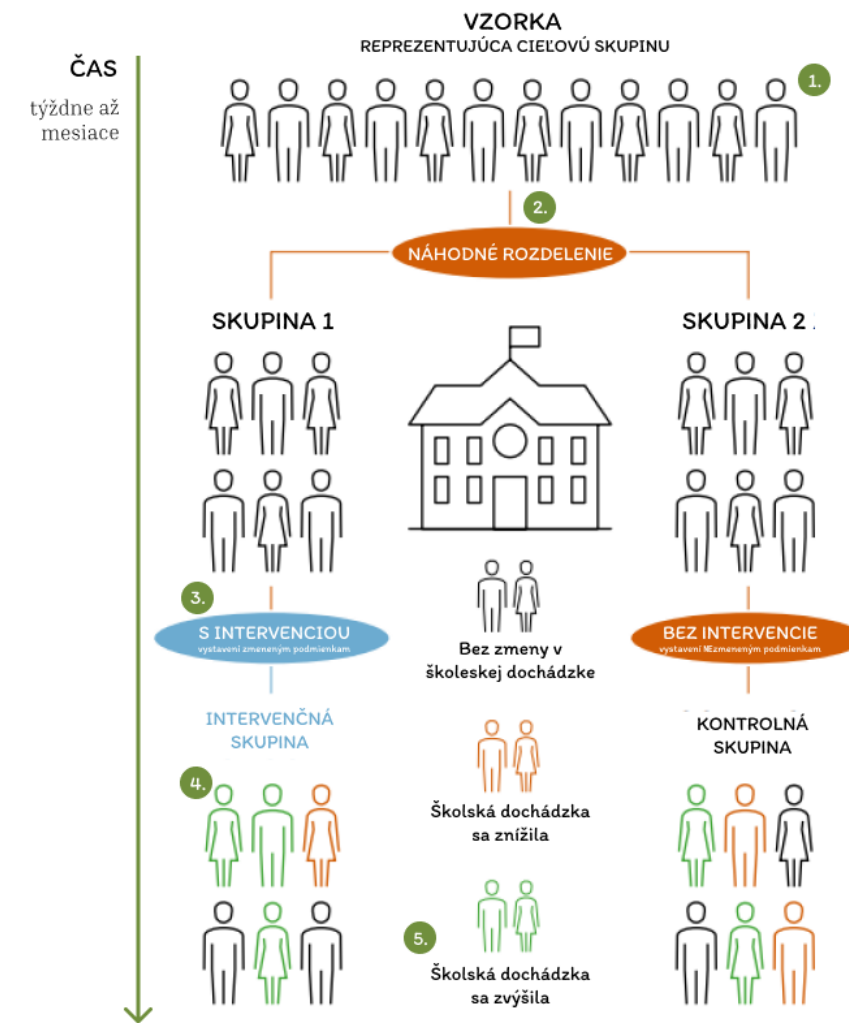
APLIKOVANIE INTERVENCIE NA TESTOVACIU CIEĽOVÚ SKUPINU

Po náboře, respektíve identifikácii vzorky účastníkov sa musíte rozhodnúť, akým spôsobom ich v rámci hlavného testovania vystavíte intervencii. V ideálnom prípade sú účastníci experimentu rozdelení do intervenčnej skupiny alebo skupín (v prípade viacerých intervencií) a kontrolnej skupiny (bez intervencie) (obrázok 2). Ak vám to veľkosť vzorky dovolí⁷, súbežne môžete testovať aj niekoľko variantov intervencií – vzorku vo vašom teste v takom prípade rozdelíte do jednej kontrolnej a viacerých intervenčných skupín.

Ku kontrole rovnomernosti rozloženia účastníkov v skupinách dochádza aj v tejto fáze – po náhodnom rozdelení do skupín pred spustením experimentu. Treba sa zároveň ubezpečiť, že sa účastníci náhodou do skupín nerozdělili nerovnomerne (napr. viac žien, mladých alebo vysokoprijmových respondentov v jednej zo skupín).

1. **Identifikujte vzorku cieľovej skupiny**
2. **Náhodne ju rozdeľte do kontrolnej a intervenčnej skupín**
3. **Spustite testovanie – intervenčnú skupinu/skupiny vystavte intervencii, ktorou kontrolná skupina nebude vystavená**
4. **Monitorujte vplyv zmien na cieľovú skupinu**
5. **Vyhodnoťte a porovnajte, či a ako sa líši správanie jednotlivcov v skupinách vystavených rozličným podmienkam**

Zapojte do testovania dostatočne veľkú vzorku ľudí reprezentujúcich cieľovú skupinu intervencie. Do hlavného testovania v prípade možnosti zapojte stovky až tisíce občanov alebo podnikateľov, aby ste minimalizovali riziko, že efekt vašej intervencie je len výsledkom náhody.



Obrázok 2 – Príklad dizajnu

⁷ Dnes už existujú online neplatené nástroje na výpočet minimálneho počtu ľudí v jednej skupine tak, aby to významne neznižovalo silu testu (power analysis), a tým aj výsledkov.

MERATELNÉ UKAZOVATELE

Ak chcete vedieť, aký efekt, respektíve vplyv intervencia dosiahla, musíte to vedieť odmerať.

Formulujte hypotézu (predpoklad) o tom, ako by sa mal zmeniť problém, ktorý sa usilujete zmierniť, po zavedení intervencie.

Príklad vhodne a nevhodne naformulovanej hypotézy

✗ nevhodne

„Pripomenutím salepší výber miestneho poplatku.“

Forma pripomenutia nie je jasná, bude to telefonicky, mailom, SMS notifikáciou alebo osobne?

V čom konkrétne sa má výber poplatku zlepšiť? Má dôjsť ku včasnejšiemu výberu alebo k väčšiemu počtu platieb celkovo (vyššia vyzbieraná suma)? Alebo k nákladovo-efektívnejšiemu výberu?

Ktorého miestneho poplatku?

Oproti čomu salepší výber?

✓ vhodne

„Zjednodušená komunikácia rozhodnutia o výmere dane z nehnuteľností na tento rok zvýši mieru včasného zaplata danie v porovnaní so štandardnou komunikáciou (kontrolná skupina).“

✗ nevhodne

„Ak zmeníme systém objednávaniasa na bezplatnú zdravotnú prehliadku, naše cieľové skupiny budú viac navštevovať lekárov.“

Aká (forma, obsah) konkrétna zmena alebo súbor zmien má nastať? O aký systém objednávaniasa presne ide?

Je návšteva lekára naozaj to, z čoho vyplýva pravidelné absolvovanie zdravotnej prehliadky? Má sa zavedenie intervencie/zmeny naozaj odraziť na návštevnosti lekárov vo všeobecnosti alebo na konkrétnom type návštevy?

✓ vhodne

„Telefonická pripomienka pacientom o nároku na bezplatnú zdravotnú prehliadku spolu s konkrétnym termínom prehliadky zvýši medziročne mieru využívania bezplatnej preventívnej prehliadky.“

Pomenujte závislú premennú, teda ukazovateľa zmeny správania, ktorej spúšťačom je behaviorálna intervencia. V kontexte príkladov v tomto manuáli môže ísť napríklad o počet cigaretových ohorkov mimo smetných nádob alebo (ne) zaplata danie daňovníkom. Očakávame, že práve závislá premenná (outcome variable) sa zmení vplyvom intervencie (napr. zníži sa počet cigaretových ohorkov). Dôležité je však identifikovať aj nezávislé a kontrolné premenné, ktoré môžu moderovať efekt intervencie. Nezávislou premennou (predictor) je vždy intervencia/intervencie, kontrolnými premennými môžu byť informácie o jednotlivcoch, ktorí sú vystavení intervencii.

Príklad závislej (ktorej zmenu mienime dosiahnuť) a nezávislých / kontrolných premenných

(samotná intervencia a premenné, ktoré môžu moderovať efekt intervencie)

○ **cieľ:** „Zjednodušením listového rozhodnutia o výmere dane na tento rok zvýšime mieru včasného zaplata danie.“

— **závislá premenná:** daňovník zaplatil alebo nezaplatil daň do stanoveného termínu

●● **nezávislé premenné:** intervencia; vek daňovníka; pohlavie daňovníka; predchádzajúca platobná disciplína daňovníka; veľkosť vyrubenej dane pre daňovníka.

! Na čo si dať pozor?

Zjednodušením chceme dosiahnuť čo najvyššiu mieru platenia daní v stanovenom termíne. Zaujímať by vás mal okrem splnenia termínu aj objem vyzbieranej dane. Umožní to vyčíslit' mone-tárne prínosy.

Čo však, ak daňovník list, ktorý sme mu poslali, nečítal? Dozvieme sa to iba na základe toho, aký list mu bol určený. Vo finálnej vzorke je potrebné mať len daňovníkov, ktorí si prezvali list.

Je vhodné mať čo najviac kontrolných premenných, ktoré môžu moderovať efekt intervencie. Napríklad pri platení daní je dôležitou premennou výška dane alebo predchádzajúca platobná disciplína daňovníka. Vhodne stanovené kontrolné premenné pomôžu zrealit' efekty intervencie.

Výber premenných by mal vychádzať z výskumného cieľa a hypotéz. Ich výber je potrebný transparentne zdôvodniť.

Zabezpečenie produkcie (V. fáza)

Odhadované trvanie fázy:
2-6 týždňov

Navrhované aktivity:
Diskusia k vypracovanému návrhu, pripomienkovanie a konzultácia návrhu vo viacerých kolách.

Vymyslenie konkrétneho riešenia ešte neznamená, že ho môžeme hneď nasaďiť do terénu a testovať jeho účinnosť v praxi. Najprv je totiž potrebná jeho samotná produkcia, čo znamená:

- **vypracovanie prvých návrhov intervencie,**
- **pripomienkovanie, diskusie a konzultácie užšieho výberu intervencií,**
- **výber konkrétnej verzie intervencie,**
- **technická finalizácia vybranej intervencie.**

Návrhom a výberu intervencií sme sa venovali v III. a IV. fáze. V tejto časti sa dotkneme organizačných aspektov produkcie. To znamená:

- **financovanie tvorby, výroby a fyzického umiestnenia konkrétnej intervencie,**
- **koordinácia tvorby, výroby a fyzického umiestnenia konkrétnej intervencie.**

Každá aktivita v rámci vývoja behaviorálnej intervencie si vyžaduje finančné zdroje, a preto je rozpočet dôležitým faktorom rozhodovania o tom, ktorú konkrétnu behaviorálnu intervenciu použijete. Nesmieme zabudnúť ani na časové kapacity jednotlivých členov v tíme. Preto je vhodné okrem rozpočtu odhadnúť časovú náročnosť a kapacity riešiteľského tímu.

Pri koordinácii tvorby, výroby a umiestnenia konkrétnej intervencie je potrebné brať do úvahy čas a špecifické zručnosti, ktoré súvisia s uskutočnením daných aktivít. Zmenu treba ilustrovať, načrtnúť nahrubo a následne aj vyrobiť prototyp. Od zložitosti intervencie sa odvíja aj náročnosť zabezpečenia potrebných zručností v tíme, prípadne kontrahovanie vybraných aktivít na externý subjekt.

Pri experimente na Štrkoveckom jazere, ktorý bol zameraný na zníženie znečistenia okolia cigaretovými odpadkami, sme navrhli viaceré behaviorálne intervencie: stopy na zemi vedúce ku košom, gamifikačný koš s textom a polepy na lavičky, ktoré komunikovali, ako ďaleko od daného miesta je kôš, a polepy, ktoré upriamovali pozornosť na toxíny v cigaretových ohorkoch. Rozmery a farby polepov, stôp na zemi a textov do gamifikačného koša však už navrhovali grafici tak, aby prvky ladili s prostredím, kde boli umiestnené, a nešírili sme v prostredí vizuálny smog.

Po odsúhlasení konkrétnych návrhov nastala fáza ich výroby, čo trvalo niekoľko dní. Nasledovalo umiestnenie jednotlivých prvkov do prostredia, kde sme vykonávali experiment.

Pri koordinácii tvorby výroby a implementácie behaviorálnej intervencie môžu nastať aj nepredvídateľné externé situácie a tím na to musí reagovať. Uvedené môže byť rizikové pri zavádzaní intervencií priamo v teréne, napríklad v parku, kde môže mať vplyv aj počasie. Nepredvídateľné udalosti, ako napríklad pandémie COVID-19, môže taktiež spôsobiť výrazné skreslenia vo výsledkoch. Odporúčaním je preto v takomto prípade posunúť implementáciu intervencie, alebo predĺžiť meranie efektov na dlhší čas.

Implementácia (VI. fáza)

Odhadované trvanie fázy:
4-24 týždňov

Navrhované aktivity:
Meranie východiskového stavu, implementácia, monitorovanie, priebežný zber dát (ak to vyžaduje dizajn), údržba intervencie

Po technickej príprave intervencie (IV. a V. fázy) nasleduje fáza implementácie, ktorá zahŕňa nielen samotné zavedenie intervencie do praxi, ale aj jej priebežnú údržbu a zber dát.

Začiatkom tejto fázy je meranie **východiskového stavu** (baseline). Znamená to, že odmeriame stav identifikovaného problému tesne pred zavedením zmeny. Východiskový stav nám dovolí neskôr určiť rozdiel medzi stavom pred a po intervencii, teda určiť, či intervencia bola účinná.

V závislosti od dizajnu intervencie a jej merania sú rozličné prístupy k meraniu východiskového stavu. V prípade, ak meriame východiskový stav pred zavedením intervencie, môžeme dané meranie robiť súbežne s technickou prípravou budúcej intervencie. Takýto postup neskôr môže ušetriť čas, ktorý potrebujeme na testovanie intervencie.

Môže sa však stať, že východiskový stav nepotrebujeme merať vopred, pretože v rámci (kvázi)experimentu budeme mať niekoľko skupín, z ktorých jedna bude kontrolnou skupinou, a tá nebude vystavená žiadnej manipulácii (intervencii). V tomto prípade údaje získané z kontrolnej skupiny budú použité ako východiskový stav. Môže sa stať aj to, že východiskový stav už máme odmeraný prostredníctvom administratívnych dát a štatistických údajov (napr. počet dlžníkov za komunálny odpad).

Vyhodnotenie a aplikovanie poznatkov ďalej do praxe (VII. fáza)

Odhadované trvanie fázy:
2-6 týždňov

Navrhované aktivity:
Vyhodnotenie účinkov, regresné analýzy, analýzy štatistickej sily a významnosti, sumarizácia zistení a ponaučení

Záverečnou fázou zavádzania akýchkoľvek zmien do praxe je vyhodnotenie nielen účinnosti intervencie, ale aj nákladov a prínosov.

? Čo je účinnosť?

Všeobecne pri inovácii je ňou akákoľvek merateľná pozitívna zmena v porovnaní s východiskovým stavom. Keďže východiskom pre behaviorálne intervencie sú problémy či výzvy spôsobené ľudským (ne)konaním (I. fáza), ich účinnosť sa prejaví dosiahnutím zamýšľanej zmeny správania cieľovej skupiny ľudí, či už nimi boli jednotlivci, skupiny ľudí alebo organizácia

? Ako odmerať účinnosť?

Po výbere vhodnej intervencie (III. fáza) a jej dizajne (IV. fáza) ste si vytvorili hypotézu (predpoklady) o efektoch tejto intervencie na správanie cieľovej skupiny, ktoré ste sa následne experimentálne (alebo aj iným neexperimentálnym prístupom) snažili testovať. Štandardným nástrojom na tento účel sú štatistické metódy, ako napríklad regresné analýzy alebo porovnávanie skupín (t-testy alebo Anova test), ktoré vám pomáhajú identifikovať intenzitu efektu intervencie na správanie cieľovej skupiny. Súčasťou týchto štatistických postupov je nielen výpočet sily efektov intervencie (prípadne ďalších premenných), ale aj štatistickej významnosti efektov, teda pozorovaný vzťah medzi intervenciou a správaním cieľovej skupiny nie je výsledkom náhody. Vaše hypotézy by ste mali štatistickou analýzou s dostatočnou istotou buď potvrdiť, alebo vyvrátiť.

? Ako odmerať náklady a prínosy?

Z pohľadu verejnej správy ako poskytovateľa verejných služieb, tvorcu a vykonávateľa verejných politík, intervenciou sledujete aj širšie ciele. Snažili ste sa nájsť lepšie alebo nové riešenie pre váš problém, prípadne zvýšiť hodnotu verejných služieb či politík, ktoré za peniaze daňových poplatníkov implementujete. Podarilo sa to? Priniesla intervencia očakávanú hodnotu? Zarobila alebo ušetrila intervencia verejné zdroje? Pomohla vám vašu agendu vykonávať efektívnejšie?

Každá intervencia má náklady vo forme nákladov na produkciu, testovanie v praxi, meranie a vyhodnotenie. Nejde pritom iba o finančné náklady, ale aj o časové náklady ľudí, ktorí intervenciu pripravovali, zavádzali do praxe, merali a vyhodnotili. Nie všetky náklady a prínosy sú vyčísliteľné. Avšak vyčíslenie alebo v niektorých prípadoch odhad nákladov je dôležitý parameter v diskusii o celkových efektoch zavádzania zmeny.

? Dôležitý proces učenia sa – čo sú ponaučenia?

Z pohľadu strategického riadenia ste v neposlednom rade vytvorením a pilotným zavedením behaviorálnej intervencie do praxe absolvovali inovačný proces. Čo všetko vás absolvovanie tohto procesu naučilo? Máte na inovácie dostatočné kapacity? Viete tento proces aplikovať na iný/ďalší problém? Aké bariéry vás limitovali v procese inovácie? Viete sa im v budúcnosti pri zavádzaní inovácií vyhnúť? Za akých okolností by sa vám oplátilo proces zopakovať, prípadne škálovať ho na väčšej vzorke?

Nadobudnuté poznatky sa do ďalšej praxe spravidla šíria vo forme:

- I. Zjednodušeného zhrnutia hlavných ponaučení (white paper), napríklad formou prezentácie alebo stručnej správy o výsledkoch, prípadne správy obsahujúcej identifikované príležitosti na zlepšenie v budúcnosti.
- II. Expertné, komplexné zhodnotenie projektu, ktoré obsahuje podrobné informácie o teoretických východiskách, metodológii a analýze dát, ktoré vás priviedli ku konkrétnemu výsledku.

Aké zručnosti a expertízu potrebujete v tíme na úspešné uskutočnenie intervencie?

Projektový manažment

schopnosť vypracovať plán, rozdeliť úlohy, zabezpečiť dodržiavanie harmonogramu, komunikácia s donormi/partnerskými organizáciami a iné.

Znalosti a skúsenosti s výskumom a metodológiou výskumu

základné štatistické zručnosti (kvantitatívne metódy), základné zručnosti v uskutočňovaní rozhovorov, fokusových skupín (kvalitatívne metódy), základné zručnosti potrebné pre navrhnutie a realizáciu experimentov.

Znalosť anglického jazyka je výhodou

väčšina výskumov je publikovaná v anglickom jazyku.

Dizajnérske a kreatívne zručnosti

skúsenosť s prácou v softvéroch, ktoré umožňujú úpravu obrázkov a dokumentov, skúsenosť s písaním a editovaním textov.

Skúsenosť s písaním správ – reportov / policy briefov

dôležitá súčasť vyhodnotenia je napísanie záverečnej správy z intervencie.

Referencie a odporúčané zdroje

Iné odporúčané metodiky:

Behavo labs. (2021). Behaviorální impulsy pro lepší města a kraje.

BIT. (2014). EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights. Dostupné na: <https://www.bi.team/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/>

BIT. (2020). From a workshop to farms: reducing bovine tuberculosis in Argentina. Dostupné na: <https://www.bi.team/blogs/from-a-workshop-to-farms-reducing-bovine-tuberculosis-in-argentina/>

OECD. 2020. The BASIC Toolkit: Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights. Dostupné na: <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/BASIC-Toolkit-web.pdf>

SIČÁKOVÁ-BEBLAVÁ, E., PAVLOVSKÝ, P., SLOBODA, M. & R. BURIČ, R. (2020). BEHAVIORÁLNA POLITIKA PRE MIESTNU SAMOSPRÁVU: Manuál na aplikáciu behaviorálnych poznatkov v slovenských mestách. Univerzita Komenského: Bratislava. Dostupné na: https://www.civitacenter.sk/wp-content/uploads/2020/04/Publikacia_Behavioralna_politika.pdf

Solidarités International. The ABCD Approach. Dostupné na: <https://www.solidarites.org/wp-content/uploads/2017/05/The-ABCD-Approach-2017.pdf>

Ďalšie zdroje:

BIT. (2015). The Behavioural Insights Team: Update report 2013-2015. Retrieved from https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/08/ BIT_Update-Report-Final-2013-2015.pdf .

BURN, S. M., & S. OSKANP. (1986). Increasing community recycling with persuasive communication and public commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 16(1), 29–41.

LANDRY, C., LANGE, A., LIST, J., PRICE, M., & N. RUPP. (2006). Toward an understanding of the economics of charity: Evidence from a field experiment. *Quarterly Journal of Economics* 121(2), 747–782.

RAUX, C., CHEVALIER, A., BOUGNA, E., & D. HILTON. (2021). Mobility choices and climate change: Assessing the effects of social norms, emissions information and economic incentives. *Research in Transportation Economics*, 90, 101007.

Svetová banka (2015). *Mind, Society and Behavior*. DOI: 10.1596/978-1-4648-0344-4

WEBB, T. L., & P. SHEERAN. (2006). Does changing behavioral intentions engender behavior change? A meta-analysis of the experimental evidence. *Psychological bulletin*, 132(2), 249.

Matúš Sloboda
Patrik Pavlovský
Emília Sičáková-Beblavá
Artsiom Klunin

Ako zaviesť zmenu?
Tvorba a zavádzanie (nielen) behaviorálnych intervencií vo verejnej správe

Vydala Univerzita Komenského v Bratislave, 2022
Redakcia: Mgr. Denisa Marinkovičová
Technická redakcia, návrh obálky:
Mgr. art. Simona Krejčí – Nuts Community

Rozsah 30 strán, 1,51 AH, prvé vydanie
vytlačilo Polygrafické stredisko Univerzity Komenského v Bratislave

ISBN 978-80-223-5503-2 (tlač)

: ? & ” “ * } - i () / +