Strategia wpływu: od aktywności do rzeczywistej zmiany w koncepcji Matta Stevensona-Dodda

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje koncepcję Matta Stevensona-Dodda, który definiuje wpływ społeczny nie jako problem techniczny, lecz poznawczy. Autor przeciwstawia organizacje typu „Do", skupione na procedurach i liczbie działań, organizacjom typu „Difference", które koncentrują się na mierzalnej transformacji otoczenia. Kluczowym elementem jest rozróżnienie między aktywnością a realnym skutkiem oraz zrozumienie łańcucha rezultatów (input – activity – output – outcome – impact). Metodyka ta, oparta na fazach Understand, Measure i Maximise, ma pomóc instytucjom wyjść z pułapki sprawności operacyjnej, która nie gwarantuje rzeczywistej zmiany. Tekst podkreśla, że im dalej w łańcuchu rezultatów, tym większa niepewność poznawcza i wpływ czynników zewnętrznych na końcowy efekt działań organizacji.

The article analyzes the concept of Matt Stevenson-Dodd, who defines social impact not as a technical problem, but as a cognitive one. The author contrasts 'Do' organizations, focused on procedures and the number of activities, with 'Difference' organizations, which concentrate on the measurable transformation of their environment. A key element is the distinction between activity and real effect, and understanding the results chain (input – activity – output – outcome – impact). This methodology, based on the phases of Understand, Measure, and Maximise, is intended to help institutions escape the trap of operational efficiency, which does not guarantee actual change. The text emphasizes that further along the results chain, the greater the cognitive uncertainty and the influence of external factors on the final effect of the organization's actions.

Współczesne organizacje społeczne i instytucje publiczne często wpadają w pułapkę „operacyjnej sprawności", myląc wysoką aktywność (liczba szkoleń, wydane środki) z

realną zmianą w życiu beneficjentów. Artykuł analizuje ten problem jako wyzwanie poznawcze i epistemologiczne, a nie techniczny brak odpowiednich mierników. Opierając się na koncepcji Matta Stevensona-Dodda, autor stawia tezę, że organizacje muszą przejść transformację z modelu orientacji na działanie (Do) do modelu orientacji na realną różnicę w świecie zewnętrznym (Difference). Wymaga to radykalnego odwrócenia logiki strategicznej: zamiast dopasowywać wskaźniki do już istniejących programów, należy najpierw precyzyjnie zdefiniować pożądany wpływ społeczny i dopiero na tej podstawie projektować mechanizmy działania oraz systemy pomiaru. Tekst dowodzi, że prawdziwy wpływ nie jest dodatkiem do raportowania CSR, lecz fundamentem strategii, który wymusza dyscyplinę dowodową, odwagę w definiowaniu granic własnej misji oraz gotowość do zakwestionowania dotychczasowych form działania, jeśli nie prowadzą one do mierzalnych rezultatów.

SŁOWA KLUCZOWE

strategia wpływu | Matt Stevenson-Dodd | wpływ społeczny | Theory of Change | organizacja typu Difference | łańcuch rezultatów | pomiar wpływu | realist evaluation | architektura uwagi organizacyjnej | zasada Goodharta | kontrakt epistemiczny | analiza wkładu | metodyka zarządzania wpływem | rozróżnienie aktywność-skutek | Magenta Book

Wpływ społeczny to problem poznawczy, a nie techniczny

Od działania do różnicy. Rozumienie, mierzenie i maksymalizacja wpływu społecznego w koncepcji Matta Stevensona-Dodda oraz jej znaczenie dla polskich instytucji, biznesu i społeczeństwa obywatelskiego

Wpływ jako problem poznawczy: od organizacji, która działa, do organizacji, która zmienia

Jednym z najbardziej uporczywych paradoksów współczesnych organizacji jest możliwość jednoczesnego osiągania wysokiej sprawności operacyjnej i pozostawania w głębokiej niepewności co do sensu własnego działania. Instytucja może prawidłowo wykonać budżet, przeprowadzić zaplanowaną liczbę szkoleń, przyjąć tysiące interesantów, rozdać setki tysięcy świadczeń czy

zorganizować kampanię o milionowym zasięgu. Może spełnić wszystkie proceduralne wymagania grantodawcy i uzyskać wzorową ocenę audytową, a mimo to nie wiedzieć, czy sytuacja osób, którym miała służyć, zmieniła się w sposób trwały i istotny.

W tym miejscu zaczyna się problem wpływu społecznego. Nie jest on kwestią techniki raportowania, lecz problemem epistemologicznym: dotyczy tego, co organizacja może wiedzieć o następstwach własnego działania, w jaki sposób może odróżnić aktywność od skutku oraz na jakiej podstawie może przypisać sobie udział w obserwowanej zmianie. Koncepcja Matta Stevensona-Dodda, przedstawiona w książce **The Difference: How to Understand, Measure and Maximise Social Impact**, wyrasta właśnie z zakwestionowania utożsamienia aktywności z rezultatem. Autor proponuje pragmatyczną i prostą drogę obejmującą trzy powiązane fazy: Understand, Measure, Maximise. Nie chodzi w niej o budowę rozbudowanego aparatu ewaluacyjnego, lecz o wyprowadzenie systemu pomiaru z jasno określonego sensu organizacji, skupienie uwagi na kilku kluczowych rezultatach i powiązanie danych z decyzjami kierowniczymi. Zgodnie z założeniami książki organizacja powinna skoncentrować się na jednym zasadniczym celu oraz 3–5 najważniejszych wymiarach zmiany, wykorzystując dane nie tylko do raportowania, ale przede wszystkim do zarządzania.

Z naukowego punktu widzenia należy doprecyzować status tego podejścia. Stevenson-Dodd nie buduje „teorii" w rozumieniu nauk społecznych – nie odwołuje się do teorii instytucjonalnej, racjonalnego wyboru, zależności od zasobów czy teorii systemów. Jego propozycję trafniej określić jako metodykę zarządzania wpływem wspartą konkretną koncepcją organizacji i zestawem heurystyk decyzyjnych. Wartość teoretyczna tego podejścia ujawnia się w konfrontacji z dorobkiem ewaluacji, socjologii organizacji, ekonomii instytucjonalnej czy metodologii wnioskowania przyczynowego.

Takie rozróżnienie nie osłabia pozycji Stevensona-Dodda. Przeciwnie – pozwala potraktować jego intuicje poważniej, ponieważ uwalnia je od obowiązku udawania kompletnej teorii naukowej i umożliwia badanie, gdzie są one zbieżne z aktualnym stanem wiedzy, gdzie go upraszczają, a gdzie odsłaniają problemy, które formalne systemy ewaluacyjne paradoksalnie potrafią przesłaniać.

Różnica między aktywnością a realną zmianą

Centralne rozróżnienie wprowadzone przez autora książki przebiega pomiędzy organizacją typu **"Do"** a organizacją typu **"Difference"**. Pierwsza skupia uwagę na tym, co robi: procedurach, usługach, liczbie zdarzeń i uczestników, wykonanych czynnościach oraz wielkości wykorzystanych zasobów. Druga pyta przede wszystkim o to, jaka zmiana zaszła poza nią samą – w sytuacji

beneficjenta, społeczności, rynku, środowiska lub instytucji. Autor wyraźnie przeciwstawia orientację na procesy wewnętrzne orientacji na mierzalną transformację otoczenia. Rozróżnienie to, choć pozornie proste, odsłania istotny problem teorii organizacji: organizacje znacznie łatwiej obserwują to, co znajduje się pod ich bezpośrednią kontrolą, niż to, co stanowi ich społeczny sens.

Liczbę przeprowadzonych warsztatów można ustalić bezspornie. Znacznie trudniej określić, czy zwiększyły one kompetencje, czy te kompetencje zostały wykorzystane, czy ich użycie poprawiło położenie uczestnika i czy ta poprawa utrzymała się po roku. Jeszcze trudniej wykazać, że zmiana nastąpiła właśnie dzięki danej interwencji, a nie wskutek poprawy koniunktury, wsparcia rodziny, działań innej organizacji, zmiany prawa, dojrzewania uczestnika lub zwykłego przypadku. Im dalej w łańcuchu rezultatów oddalamy się od czynności wykonywanej przez organizację, tym większe znaczenie mają czynniki zewnętrzne, czas, interakcje i konkurencyjne wyjaśnienia. Dlatego też kategorie **input – activity – output – outcome – impact** nie są jedynie technicznym słownikiem ewaluatorów; reprezentują one kolejne poziomy niepewności poznawczej.

Nakład jest stosunkowo łatwy do ustalenia: wydano milion złotych, zatrudniono dziesięć osób, poświęcono trzy tysiące godzin pracy. Działanie również poddaje się ewidencji: przeprowadzono kurs, zorganizowano konsultacje, uruchomiono usługę. Output określa bezpośrednio wytworzony produkt lub usługę. Outcome dotyczy już zmiany po stronie odbiorcy: wiedzy, zachowania, dochodu, zdrowia, zatrudnienia czy relacji społecznych. Impact przesuwa analizę jeszcze dalej – ku zmianom wyższego rzędu, trwalszym, szerszym i niekiedy systemowym. Współczesne standardy OECD ujmują wpływ jako znaczące skutki interwencji wyższego rzędu – dodatnie lub ujemne, zamierzone bądź niezamierzone – i znamiennie wiążą kryterium impact z pytaniem **"so what?"**, czyli z oceną, czy interwencja doprowadziła do zmiany rzeczywiście istotnej dla ludzi. OECD podkreśla zarazem, że badanie skuteczności i wpływu wymaga rozpoznawania przyczyn obserwowanych zmian oraz udziału innych czynników, a nie tylko rejestrowania następstwa czasowego. Zbieżność języka OECD z heurystyką Stevensona-Dodda jest znacząca: jego "I co z tego?" nie stanowi retorycznej osobliwości konsultanta, lecz uproszczony odpowiednik jednego z podstawowych problemów nowoczesnej ewaluacji.

W tym miejscu należy jednak strzec się łatwego dualizmu. Organizacja "Do" nie jest automatycznie organizacją złą, a output nie jest wskaźnikiem bezwartościowym. Szpital musi wiedzieć, ilu pacjentów przyjął; urząd – ile postępowań przeprowadził; organizacja pomocowa – ilu osobom dostarczyła żywność. Produkty operacyjne są niezbędne do zarządzania zdolnością organizacyjną, produktywnością, obciążeniem zasobów i dostępnością świadczeń. Błąd rozpoczyna się dopiero wtedy, gdy **wskaźnik aktywności zostaje potraktowany jako substytut dowodu zmiany**, a sprawne wykonanie procesu jako wystarczające potwierdzenie realizacji misji. Innymi słowy,

Stevenson-Dodd nie tyle dyskwalifikuje mierzenie outputs, ile podważa ich epistemologiczny awans do roli outcomes i impact. Ten problem ma dłuższą historię w naukach o organizacji.

Pułapka mierników i fasadowa legitymizacja skuteczności

Charles Goodhart sformułował swoją obserwację pierwotnie w kontekście polityki monetarnej: relacja statystyczna używana jako instrument kontroli może tracić stabilność właśnie dlatego, że uczestnicy systemu zaczynają dostosowywać swoje zachowanie do miernika. W późniejszej literaturze mechanizm ten uogólniono do znanej zasady: gdy miernik staje się celem, działania optymalizuje się pod kątem wskaźnika, a niekoniecznie zjawiska, które miał on reprezentować. Badania nad zarządzaniem angielską publiczną ochroną zdrowia empirycznie potwierdziły występowanie tzw. „gamingu", czyli strategicznego dopasowywania działalności do parametrów systemu oceny. Z perspektywy wpływu społecznego konsekwencje są poważniejsze niż zwykłe „oszukiwanie statystyki". Wystarczy, że środki finansowe, reputacja menedżera, kontynuacja programu lub awans pracownika zostaną powiązane z jednym mierzalnym wskaźnikiem, aby racjonalni aktorzy zaczęli koncentrować zasoby na jego poprawie. Organizacja aktywizacji zawodowej rozliczana z liczby osób zapisanych do programu ma bodziec do maksymalizacji rekrutacji. Jeśli rozliczamy ją z liczby osób, które znalazły pracę, może zacząć wybierać kandydatów, których zatrudnienie jest najłatwiejsze. Z kolei rozliczenie z utrzymania pracy przez sześć miesięcy może przesunąć uwagę z osób w najtrudniejszej sytuacji ku tym, które dają większe prawdopodobieństwo „sukcesu wskaźnikowego".

Każda kolejna poprawka systemu pomiarowego może zatem stworzyć nowe pole dla zachowań adaptacyjnych. Pojawia się tutaj subtelne napięcie pomiędzy mierzalnością a trafnością. Zmienna łatwa do policzenia bywa słabym reprezentantem wartości, którą naprawdę chcemy osiągnąć, podczas gdy zmienna kluczowa może być trudna do uchwycenia. Liczba uczestników jest jednoznaczna, lecz niewiele mówi o poprawie ich życia. Poczucie sprawczości, bezpieczeństwa, zaufanie społeczne czy odzyskana zdolność do samodzielnego funkcjonowania są ważniejsze, ale ich operacjonalizacja wymaga instrumentów psychometrycznych, danych jakościowych, obserwacji podłużnej lub triangulacji kilku źródeł. Organizacje stają więc przed pokusą zastąpienia pytania „co jest ważne?" pytaniem „co potrafimy łatwo policzyć?".

Właśnie przeciwko temu odwróceniu porządku skierowana jest duża część projektu Stevensona i Dodda. Równie istotna jest tu perspektywa instytucjonalna. Klasyczna teoria Johna Meyera i Briana Rowana wykazała, że organizacje przyjmują formalne struktury nie tylko dla zwiększenia

technicznej efektywności, lecz także po to, by zapewnić sobie legitymizację w oczach otoczenia. Procedury, komórki organizacyjne, systemy raportowania i uznane standardy mogą funkcjonować jako instytucjonalnie oczekiwane oznaki racjonalności, a ich formalna obecność może zostać częściowo oddzielona od codziennej praktyki. To spostrzeżenie jest niezwykle użyteczne dla interpretacji rozróżnienia między „Do" a „Difference". Organizacja może zbudować imponującą infrastrukturę przedstawiania skuteczności, która nie jest równoważna infrastrukturze rzeczywistego uczenia się o tej skuteczności. Roczne raporty, strategie ESG, wskaźniki KPI czy wielostronicowe sprawozdania mogą pełnić dwie odrębne funkcje. Pierwsza jest epistemiczna: mają umożliwiać organizacji poznanie rezultatów, falsyfikowanie założeń i korektę działań. Druga jest legitymizacyjna: mają przekonać grantodawcę, regulatora, opinię publiczną czy radę nadzorczą, że organizacja działa racjonalnie i profesjonalnie. Obie funkcje mogą współistnieć, lecz nie są tożsame.

Można zatem posiadać system raportowy doskonały pod względem legitymizacyjnym, a jednocześnie słaby poznawczo. Można również dysponować bardzo wartościową wewnętrznie wiedzą o błędach i niepowodzeniach, której organizacja obawia się upublicznić właśnie dlatego, że zagraża ona jej legitymizacji. Stevenson i Dodd ujmują tę zmianę radykalnie: „Strategy is impact and impact is strategy".

Wpływ musi wyznaczać formę i strukturę organizacji

Wpływ nie powinien być jedynie dodatkiem do CSR, tematem powierzonym komórce raportowania po zakończeniu projektu czy dekoracją raportu rocznego; ma on wyznaczać podstawowy kierunek działania organizacji. Teza ta jest intelektualnie produktywna właśnie dlatego, że wymusza zmianę kolejności pytań. W modelu konwencjonalnym organizacja dysponuje najpierw strukturą, programami, budżetem i historią działań, a dopiero potem próbuje wskazać, jaki „impact" można im przypisać. Stevenson-Dodd proponuje porządek odwrotny: najpierw należy określić zmianę, która uzasadnia istnienie organizacji, następnie zrekonstruować mechanizm jej powstawania, a na końcu ocenić, jakie programy, zasoby i struktury są do tego potrzebne.

W tym miejscu pojawia się zapożyczona z architektury formuła **form follows function**. W tym ujęciu funkcją organizacji jest pożądana transformacja społeczna, zaś formą – jej struktura prawna, procedury, budżet, personel i konkretne programy. Problem zaczyna się wtedy, gdy historycznie utrwalona forma zostaje uznana za wartość samą w sobie. Organizacja zamiast pytać, jakie narzędzia najlepiej prowadzą do celu, zaczyna zastanawiać się, jak uzasadnić dalsze wykonywanie tego, co robi od dawna. Rozumowanie to można pogłębić poprzez teorię zależności od ścieżki. Organizacje nie są projektowane od nowa przy każdej zmianie warunków; dziedziczą budynki,

kompetencje pracowników, relacje z grantodawcami, pozycje budżetowe, procedury, specjalizacje zawodowe, rozwiązania informatyczne i wyobrażenia o własnej tożsamości. Każdy z tych elementów generuje koszt zmiany.

Program, który rozpoczął się dwadzieścia lat wcześniej jako odpowiedź na konkretny problem, może z czasem stać się elementem instytucjonalnej tożsamości tak silnym, że pytanie o jego aktualną skuteczność zaczyna być odbierane jako atak na samą organizację. Wtedy środek przeobraża się w cel, a struktura – pierwotnie utworzona do rozwiązywania problemu – zaczyna poszukiwać problemów, które uzasadnią jej dalsze trwanie. Nie oznacza to jednak, że każde podporządkowanie formy funkcji jest łatwe lub aksjologicznie neutralne. W przedsiębiorstwie maksymalizacja określonego rezultatu może być relatywnie jednoznaczna dzięki silnym miernikom rynkowym.

Organizacja społeczna działa jednak w świecie dóbr wielowymiarowych. Szkoła ma jednocześnie uczyć, wychowywać, wyrównywać szanse, rozwijać kompetencje społeczne i chronić dobrostan ucznia. Szpital ma poprawiać zdrowie, ale również zapewniać dostępność, równość, bezpieczeństwo i godność. Administracja ma być skuteczna, lecz także legalna, bezstronna i przewidywalna. Jeżeli wpływ stanie się „strategią", trzeba zatem wcześniej ustalić: **który wpływ, dla kogo, za jaką cenę i w granicach jakich wartości**. Efektywność nie uwalnia od aksjologii; przeciwnie – czyni wybór wartości bardziej widocznym.

Sokratejskie „I co z tego?" jako technika dekonstrukcji organizacyjnego samozadowolenia przejawia się w jednym z najbardziej charakterystycznych narzędzi Stevensona-Dodda: sekwencyjnym pytaniu **„So what?" – „I co z tego?"**. Autor ilustruje je przykładem Ellen MacArthur Cancer Trust, gdzie punktem wyjścia była informacja o organizowaniu rejsów dla młodych ludzi po leczeniu onkologicznym.

Architektura uwagi jako klucz do realnego wpływu

Kolejne pytania przesuwały uwagę z samego wydarzenia ku doświadczeniu uczestników, ich relacjom i pewności siebie, a ostatecznie – ku odzyskiwaniu wiary w przyszłość. Pozorna banalność tej procedury skrywa istotny mechanizm poznawczy. Pierwsza odpowiedź organizacji najczęściej opisuje czynność, gdyż jest ona najbardziej dostępna w pamięci i najbliższa codzienności personelu. Drugie „i co z tego?" wymusza wskazanie bezpośredniej konsekwencji. Kolejne pytania odsłaniają wyższy poziom rezultatu, aż do momentu, gdy organizacja dotrze albo do rzeczywiście istotnej zmiany, albo do punktu, w którym nie potrafi już wiarygodnie wyjaśnić związku przyczynowego. Procedura pełni więc podwójną funkcję: pomaga odkryć purpose, ale jednocześnie ujawnia luki w

teorii interwencji. Można ją potraktować jako prostą formę regresu teleologicznego. Pytamy nieustannie, czemu służy działanie, a następnie – czemu służy jego rezultat.

Warsztat służy zdobyciu wiedzy; wiedza ma zmienić zachowanie; zachowanie ma zwiększyć szanse zatrudnienia; zatrudnienie zaś poprawić bezpieczeństwo materialne i autonomię. Dopiero na pewnym poziomie pojawia się wartość, która nie wymaga dalszego instrumentalnego uzasadnienia lub wymaga go już w języku normatywnym: dobrostan, zdrowie, autonomia, godność, bezpieczeństwo czy możliwość rozwoju. W ten sposób metoda zarządcza niespodziewanie prowadzi do filozofii praktycznej. Łańcuch „So what?" nie może biec w nieskończoność; musi zakończyć się odpowiedzią na pytanie, co organizacja uznaje za dobro warte urzeczywistnienia. Współczesna metodologia ewaluacji dochodzi do podobnego miejsca bardziej formalną drogą. Zaktualizowany w 2026 r. brytyjski Magenta Book zaleca wbudowywanie ewaluacji w projektowanie i realizację interwencji od najwcześniejszych etapów oraz rekonstruowanie Theory of Change poprzez określenie problemu, oczekiwanej zmiany, łańcucha przyczynowego, aktorów, grup objętych oddziaływaniem, warunków powodowania sukcesu i alternatywnych wyjaśnień.

Jest to ważny kontrargument wobec zbyt rygorystycznej wersji krytyki „tradycyjnej ewaluacji" autorstwa Stevenson-Dodda. Nowoczesna ewaluacja publiczna nie sprowadza się już do opasłego raportu pisanego po zakończeniu programu; przynajmniej w standardach najlepszych instytucji przesuwa się ona ku uczeniu, projektowaniu interwencji i iteracyjnej poprawie. To doprecyzowanie jest istotne.

Nie należy przeciwstawiać „prostego, nowego Stevensona-Dodda" i „skomplikowanej, starej nauki ewaluacyjnej" jako dwóch epok, z których pierwsza unieważnia drugą. Trafniejsza interpretacja mówi, że Stevenson-Dodd transponuje wiele współczesnych idei ewaluacyjnych na język zarządzania organizacją i radykalizuje pytanie o ich praktyczne użycie. Problemem nie jest brak metod, lecz fakt, że organizacje potrafią posiadać teorię zmiany, zestaw wskaźników i ewaluację, które pozostają słabo połączone z realnymi decyzjami zarządu. Można wiedzieć bardzo dużo i nadal zarządzać tak, jakby tej wiedzy nie było. Najbardziej owocne rozwinięcie modelu „Do-Difference" prowadzi zatem do pojęcia architektury uwagi organizacyjnej.

Każda instytucja dysponuje ograniczoną zdolnością poznawczą. Zarząd ma skończony czas obrad, kierownictwo – ograniczony zasób uwagi, personel – ograniczoną zdolność zbierania danych, a beneficjenci – ograniczoną gotowość uczestnictwa w ankietach i badaniach. Nie można mierzyć wszystkiego z jednakową intensywnością. Dlatego najważniejszym pytaniem nie jest „ile danych posiadamy?", lecz „na jakie aspekty rzeczywistości system informacyjny kieruje uwagę decydentów?". Jeżeli comiesięczne spotkanie kierownictwa rozpoczyna się od przychodów, wydatków, liczby klientów, odchyleń budżetowych i wykonania harmonogramu, natomiast

rzeczywista zmiana w sytuacji beneficjentów jest omawiana raz w roku, organizacja otrzymuje jednoznaczny sygnał poznawczy: pieniądze i czynności są informacją strategiczną, wpływ zaś - informacją sprawozdawczą. Nawet bez formalnej deklaracji system uwagi określa faktyczną hierarchię wartości. Stevenson-Doddowska teza o „impact at the heart of strategy" oznacza w tym świetle coś bardziej konkretnego niż slogan: dane o rezultatach powinny znaleźć się w tych samych miejscach procesu decyzyjnego, w których znajdują się dane finansowe i operacyjne. Taka zmiana ma konsekwencje dla ładu organizacyjnego.

Jeśli wpływ jest domeną jednego specjalisty od ewaluacji, umieszczonego kilka szczebli poniżej zarządu, organizacja może posiadać kompetencję analityczną bez zdolności przełożenia jej na decyzje. Jeśli natomiast pytania o rezultaty wpływają na przydział budżetu, kontynuację programów, system motywacyjny, rekrutację kompetencji i wybór partnerów, wpływ zaczyna funkcjonować jako rzeczywiste kryterium strategii. Właśnie tutaj rozróżnienie „Do-Difference" przestaje być kwestią semantyki i staje się problemem władzy: kto w organizacji ma prawo powiedzieć, że program wykonany poprawnie nie powinien być kontynuowany, ponieważ nie przynosi wystarczającej zmiany?

Ta perspektywa pozwala również zrozumieć, dlaczego przejście ku organizacji „Difference" jest psychologicznie trudniejsze, niż sugerowałaby techniczna prostota narzędzi.

Wpływ wymaga dyscypliny dowodowej i odwrócenia logiki kontroli

Outputy są bezpieczne. Pozwalają wykazać pracowitość, realizację planu i wykorzystanie środków. Outcome może natomiast ujawnić nieskuteczność, a Impact pokazać, że wieloletni program, z którym utożsamia się kadra, przynosi efekt mniejszy niż sądzono lub odnosi go tylko część uczestników. Prawdziwe mierzenie wpływu narusza zatem mechanizmy samooceny organizacyjnej. Dane przestają służyć wyłącznie potwierdzeniu pracy; zyskują zdolność jej zakwestionowania. Pojawia się problem przyczynowości: zmiana po programie nie jest jeszcze zmianą dzięki programowi.

W tym punkcie konieczne jest pierwsze poważne ograniczenie intuicyjnego modelu "Difference". Sama obserwacja pożądanego rezultatu nie wystarcza do wykazania wpływu. Jeśli uczestnik programu znalazł zatrudnienie, można potwierdzić outcome, ale nie wiadomo, w jakim stopniu ten rezultat jest konsekwencją interwencji. Gdyby osoba ta znalazła pracę również bez wsparcia,

organizacja nie może przypisać sobie całego sukcesu. Jeśli zaś korzystała z pomocy kilku instytucji jednocześnie, pojawia się problem wkładu wielu aktorów.

Jeżeli poprawiła się sytuacja na rynku pracy, część zmiany należy tłumaczyć kontekstem. Z kolei jeśli program przyciąga przede wszystkim osoby szczególnie zmotywowane, sukces może być częściowo efektem selekcji. OECD wyraźnie rozróżnia obserwację rezultatów od ustalania, czy interwencja spowodowała zmianę lub się do niej przyczyniła, zalecając uwzględnienie alternatywnych czynników wyjaśniających. Podobnie brytyjski **Magenta Book** wskazuje, że teoria zmiany powinna obejmować mechanizmy przyczynowe i alternatywne wyjaśnienia, a metody theory-based winny testować łańcuch przyczynowy przy użyciu wielu źródeł danych oraz krytycznej analizy konkurencyjnych przyczyn. Dlatego język "robienia różnicy" musi zostać poddany dyscyplinie metodologicznej. Czym innym jest obserwacja zmiany, czym innym wkład organizacji w zmianę, a jeszcze czym innym jednoznaczne przypisanie przyczynowe. W złożonych programach społecznych często bardziej uczciwym podejściem jest pytanie o contribution niż o pełne attribution.

Organizacja nie musi dowodzić, że samodzielnie wywołała całe zjawisko; powinna jednak potrafić przedstawić wiarygodny łańcuch dowodów pokazujących, że jej działania stanowiły jeden z mechanizmów prowadzących do rezultatu. To rozróżnienie będzie miało zasadnicze znaczenie w dalszej części tekstu. Bez niego język wpływu może stać się dokładnie tym, przed czym ostrzega Stevenson-Dodd: nową odmianą marketingowego samozadowolenia.

Paradoksalnie organizacja może przestać liczyć warsztaty i zacząć mówić o "transformacji życia", nie stając się przy tym bardziej naukowa. Po prostu zamienia banalny wskaźnik na spektakularne, lecz słabo udowodnione roszczenie. Przejście od "Do" do "Difference" wymaga więc nie tylko ambitniejszego języka rezultatu, ale wyższej dyscypliny dowodowej. W polskich warunkach rozróżnienie to nabiera szczególnego znaczenia, choć byłoby przedwczesne rozstrzygać, że polskie instytucje są strukturalnie zorientowane na "Do". Taka teza wymaga osobnej analizy systemów finansowania, programowania polityk publicznych, zamówień, dotacji, funduszy europejskich, raportowania ESG i praktyk sektora obywatelskiego. Można jednak postawić hipotezę, którą autor będzie testował w dalszej części opracowania: system instytucjonalny może premiować wykonywanie czynności łatwiej niż rozpoznawanie skutków, ponieważ czynności są prostsze do zakontraktowania, skontrolowania i prawnie rozliczenia.

To nie jest banalna wada "biurokracji". Proceduralność pełni ważną funkcję w państwie prawa. Wydatek publiczny powinien być legalny, kontrolowalny, dokumentowalny i odporny na arbitralność. Problem zaczyna się wtedy, gdy formalna poprawność wypiera pytanie o społeczną skuteczność lub gdy oba porządki traktuje się jako substytuty. Można bowiem wydać środki

całkowicie legalnie na program o nikłym rezultacie. Można także osiągać wartościowe efekty za pomocą programu wadliwie zarządzanego lub niezgodnego z prawem – co oczywiście nie czyni takiego modelu akceptowalnym. Dojrzały system musi zatem równocześnie chronić legalność działania i sens działania. Właśnie w tym miejscu podejście Stevenson-Dodda może okazać się szczególnie przydatne jako narzędzie diagnostyczne dla Polski.

Nie dlatego, że dostarcza gotowej recepty, lecz dlatego, że zmienia pierwsze pytanie. Zamiast zaczynać od tego, czy środki zostały wykorzystane, czy wykonano wskaźnik produktu i czy procedura została dochowana, każe najpierw ustalić, jaka różnica w świecie zewnętrznym miała uzasadniać podjęcie interwencji. Dopiero później można pytać o instrumenty, budżety, harmonogramy i system kontroli. W państwie o silnej kulturze formalnoprawnej taka zmiana kolejności pytań może być poznawczo bardziej doniosła niż wprowadzenie kolejnego obowiązku raportowego.

Analiza prowadzi zatem do wniosku, że wpływ społeczny nie jest przede wszystkim kolejną kategorią KPI.

Odwrócenie hierarchii poznawczej i spójność celu

Jest to sposób rekonstruowania relacji pomiędzy misją organizacji, jej działaniem a rzeczywistością zewnętrzną. Organizacja typu „Do” patrzy na świat przez lustro własnych czynności; organizacja „Difference” próbuje natomiast patrzeć przez okno skutków. Różnica nie polega tu na rezygnacji z pomiaru procesów, lecz na odwróceniu hierarchii poznawczej: procedura staje się środkiem, output świadectwem wykonania, outcome dowodem zmiany, a impact pytaniem o to, czy zmiana była istotna, trwała i rzeczywiście związana z interwencją.

Przejdę teraz od tej epistemologii do pierwszego etapu metody Stevenson-Dodda – Understand. Punktem ciężkości będą potrzeba, wizja i purpose, spójność celu na poziomie kierownictwa, metoda "komu dajesz swoje jabłka?", problem selekcji beneficjentów oraz Advantaged Thinking. To tutaj po raz pierwszy mocno ujawni się wymiar aksjologiczny: skoro zasoby są ograniczone, każda organizacja – nawet jeśli tego nie deklaruje – musi odpowiedzieć nie tylko na pytanie, komu pomaga, lecz również komu nie pomaga i dlaczego. Pierwszym krokiem przejścia od organizacji typu „Do” do organizacji typu „Difference” jest zatem przesunięcie uwagi z własnych czynności ku zmianie zachodzącej w świecie zewnętrznym. Następnym problemem staje się ustalenie, jaką zmianę właściwie uznajemy za pożądaną i wobec kogo organizacja zamierza ją wywoływać.

Na tym poziomie koncepcja Matta Stevensona-Dodda przestaje być wyłącznie metodą pomiaru, a staje się sposobem porządkowania tożsamości organizacyjnej. Zanim bowiem można sensownie zbudować wskaźnik, trzeba rozstrzygnąć, co ma być jego przedmiotem. Nie da się naukowo mierzyć „wpływu w ogóle" – można mierzyć jedynie zmianę określoną rzeczowo, podmiotowo, czasowo i normatywnie: zmianę czego, u kogo, względem jakiego stanu początkowego, w jakim czasie oraz dlaczego właśnie tę zmianę uznajemy za wartościową. W książce etap ten rozwija się wokół trzech „fundamentów wpływu": Need, Vision i Purpose (Potrzeby, Wizji i Celu). Mają one stanowić matrycę, z której następnie wyprowadza się teorię zmiany, wybór rezultatów i system pomiarowy.

Nie jest to jedynie porządkowanie języka strategicznego; każdy z tych trzech elementów odpowiada innemu problemowi poznawczemu. Potrzeba diagnozuje fragment rzeczywistości wymagający zmiany. Wizja opisuje pożądany stan świata po zmianie, natomiast Cel określa specyficzny wkład danej organizacji w przejście pomiędzy jednym a drugim. Rozdzielenie tych kategorii zapobiega jednemu z najczęstszych błędów planowania społecznego: myleniu problemu, aspiracji i instrumentu.

Stevenson-Dodd przyjmuje za punkt wyjścia niepokojąco prostą obserwację: zarząd, rada nadzorcza i zespół kierowniczy mogą używać tych samych słów – „misja", „wpływ", „sukces" – lecz nadawać im odmienne znaczenia. W książce **The Difference** opisano przypadek przewodniczącego przekonanego, że wszyscy członkowie kierownictwa podzielają tę samą definicję celu. Indywidualne rozmowy ujawniły jednak coś przeciwnego: poszczególni liderzy posługiwali się różnymi wersjami sukcesu, a każdy sądził, że jego rozumienie jest oczywiste dla pozostałych. Stevenson-Dodd wyprowadza stąd praktyczną konsekwencję: jeżeli organizacja nie uzgodni jednego zasadniczego celu, tworzy wiele konkurencyjnych systemów pomiaru, odpowiadających różnym nieuświadomionym definicjom sukcesu. Autor posługuje się w tym kontekście również liczbą 46% jako rzekomym średnim „Purpose Alignment Score" i wyprowadza z niej wniosek o 54% marnowanego potencjału organizacyjnego.

Tego elementu nie należy jednak bez dodatkowej dokumentacji traktować jako ustalenia empirycznego. Dostępny fragment książki potwierdza opisany mechanizm rozbieżności celów i jego konsekwencje dla pomiaru, lecz nie dostarcza metodologii badania, wielkości próby ani danych pozwalających zweryfikować wartość 46%. Dlatego w dalszej analizie sam mechanizm purpose misalignment można uznać za dobrze uzasadnioną hipotezę organizacyjną, natomiast konkretny wskaźnik liczbowy pozostaje twierdzeniem źródłowym wymagającym osobnego potwierdzenia. Takie rozróżnienie jest istotne właśnie w tekście o wpływie: analiza krytykująca nieaudytowalne miary nie może sama bezkrytycznie przyjmować nieaudytowalnej miary.

Problemu spójności celu nie należy również redukować do banalnego postulatu, że „wszyscy powinni myśleć tak samo”. Organizacje pluralistyczne potrzebują sporów, odmiennego doświadczenia i konkurencyjnych interpretacji. Nadmierna zgodność może prowadzić do groupthink, ignorowania sygnałów ostrzegawczych i tłumienia niepopularnych informacji. Potrzebna jest więc nie jednomyślność światopoglądowa, lecz zgodność dotycząca podstawowego kryterium sukcesu połączona z możliwością sporu o środki, założenia i konsekwencje. Z punktu widzenia teorii zarządzania jest to różnica między konsensusem strategicznym a konformizmem poznawczym. W ten sposób Stevenson-Dodd dotyka problemu znanego teorii organizacji od dawna: im bardziej abstrakcyjna jest deklaracja misji, tym łatwiej uzyskać pozorną zgodę.

Misja nabiera realności poprzez konkretne ograniczenia i definicję potrzeby

"Pomagamy ludziom", "budujemy lepszą przyszłość", "tworzymy wartość społeczną" czy "wzmacniamy wspólnotę" – to zdania, pod którymi podpiszą się wszyscy właśnie dlatego, że nie rozstrzygają prawie niczego. Konflikt ujawnia się dopiero w momencie przekładania tych haseł na budżet: komu pomagamy w pierwszej kolejności, czego nie finansujemy, które rezultaty uznajemy za priorytetowe, jaki koszt jest akceptowalny, jak długo czekamy na efekt i kiedy zamykamy nieskuteczny program. Misja staje się realna dopiero wtedy, gdy zaczyna ograniczać możliwe decyzje.

Trust Impact we współczesnej praktyce konsultacyjnej rozpoczyna pracę właśnie od uzgodnienia potrzeby, wizji i celu (purpose), traktując je jako fundament strategii zorientowanej na wpływ. Proces diagnostyczny obejmuje analizę dokumentów, wywiady z kierownictwem organizacji oraz warsztat służący wydobyciu napięć strategicznych; dopiero w kolejnym kroku budowane są ramy pomiarowe. To odwrócenie kolejności jest metodologicznie trafne: jeśli organizacja nie wie, jaki stan rzeczy ma zostać zmieniony i jaki jest jej własny wkład, każda próba tworzenia rozbudowanego dashboardu jedynie cyfryzuje niejasność.

Pierwszym z trzech fundamentów jest Need. W klasycznej logice interwencji społecznej „potrzeba” mogłaby zostać zdefiniowana jako różnica między stanem aktualnym a pożądanym. Stevenson-Dodd wzbogaca jednak tę kategorię o specyficzną dyspozycję językową i antropologiczną: problem należy opisać tak, aby nie utożsamiać człowieka z jego brakiem. Autor wiąże to podejście z Advantaged Thinking, przeciwstawiając je językowi, który określa ludzi poprzez niedostatek, dysfunkcję lub stygmatyzującą kategorię. Publiczne materiały Foyer Federation pozwalają ten wątek doprecyzować.

Advantaged Thinking rozwijało się jako filozofia pracy z młodymi ludźmi, mająca na celu przesunięcie uwagi z ich „problemów" ku talentom, doświadczeniom, energii i możliwościom. Foyer Federation opisuje Jane Slowey jako pionierkę tego kierunku, natomiast Colin Falconer w 2011 roku wprowadzał tę ideę publicznie jako alternatywę dla kultury definiowania młodych ludzi przez pryzmat ich niekorzystnego położenia.

Definicja osoby i wizji kształtuje model zmiany

W sensie naukowym zasadna jest tutaj ostrożność terminologiczna: **Advantaged Thinking** należy rozumieć raczej jako filozofię praktyki i ramę projektowania usług niż zweryfikowaną, ogólną teorię zachowania człowieka. Jej intuicja pozostaje jednak zgodna z szerszym nurtem **strengths-based practice**. W ramach pracy opartej na mocnych stronach, rozwijanych przy wsparciu brytyjskiego Social Care Institute for Excellence (SCIE), krytykowany jest model deficytowy, który koncentruje ocenę na tym, czego osoba nie potrafi i jakie ma problemy. Alternatywą jest całościowe rozpoznawanie zdolności człowieka, jego relacji, sieci społecznych, zasobów środowiska oraz możliwości współdziałania. SCIE podkreśla, że takie podejście orientuje się na outcomes, a nie na samą usługę. To istotna zbieżność: Stevenson-Doddowski problem wpływu łączy się tutaj z antropologią polityki społecznej. Sposób zdefiniowania osoby współokreśla sposób zaprojektowania instytucji. Różnica nie jest kosmetyczna.

Jeżeli bezrobotny zostanie opisany przede wszystkim jako „osoba bierna zawodowo", interwencja może przyjąć model korekcyjny, którego zadaniem jest doprowadzenie człowieka do zgodności z oczekiwanym wzorem. Jeżeli natomiast analizę rozpocznie się od połączenia kompetencji jednostki z realnymi barierami rynku pracy, warunkami opiekuńczymi, zdrowotnymi, transportowymi, edukacyjnymi i instytucjonalnymi, problem przestaje być umieszczony wyłącznie „w człowieku". Zmienia się teoria przyczynowa, a wraz z nią instrumenty.

Z tego względu Advantaged Thinking można zestawić z podejściem capabilities Amartyi Sena. W ujęciu zdolnościowym zasadniczym przedmiotem oceny nie są same zasoby posiadane przez człowieka, lecz jego rzeczywiste możliwości bycia i działania w sposób, który ma dla niego wartość. Formalnie ten sam zasób może przekładać się na bardzo różne możliwości ze względu na zdrowie, obowiązki rodzinne, infrastrukturę, instytucje czy normy społeczne. Człowiek nie jest więc ani prostą sumą deficytów, ani prostą sumą posiadanych dóbr; jest podmiotem działającym w systemie warunków, które mogą jego sprawczość wzmacniać lub ograniczać. Takie zestawienie ujawnia również granicę języka „mocnych stron".

Nadmierny optymizm może bowiem zaciemniać rzeczywiste cierpienie, ubóstwo, przemoc, chorobę lub dyskryminację strukturalną. Jeżeli wszystkie deficyty przepisze się na „potencjały", otrzymamy obraz równie zniekształcony, jak wtedy, gdy widzimy wyłącznie braki. Dobra diagnoza potrzeby musi zatem łączyć antystygmatyzujący opis osoby z nieupiększonym opisem barier. Szacunek dla sprawczości nie wymaga udawania, że ograniczenia nie istnieją. Przeciwnie – dopiero precyzyjne rozpoznanie ograniczeń pozwala ocenić, jakie możliwości rzeczywiście pozostają otwarte.

W polskim języku instytucjonalnym ma to znaczenie szczególne. Kategorie takie jak „osoba wykluczona", „osoba niesamodzielna", „trudna młodzież", „rodzina dysfunkcyjna" czy nawet pozornie neutralny „beneficjent" mogą nieświadomie przenosić punkt ciężkości z relacji człowiek-otoczenie na cechę przypisaną człowiekowi. Nie oznacza to, że każdą kategorię administracyjną należy usunąć – prawo i statystyka wymagają klasyfikacji. Należy jednak rozróżnić kategorię potrzebną do ustalenia uprawnienia od antropologicznego opisu osoby. Pierwsza może być techniczna; druga wpływa na sposób projektowania pomocy.

Drugim fundamentem jest Vision. Autor definiuje wizję jako obraz świata lub społeczności po pożądanej zmianie, a nie opis organizacji i jej wzrostu. Wizja ma odpowiadać na pytanie, jak wyglądałaby rzeczywistość, gdyby problem, wobec którego powstała organizacja, został istotnie ograniczony lub przezwyciężony. To rozróżnienie niesie istotną konsekwencję logiczną: prawidłowo zdefiniowana wizja może obejmować świat, w którym dana organizacja nie jest już potrzebna. Jest to test o wiele bardziej wymagający, niż wygląda na pierwszy rzut oka.

Priorytet sukcesu misji nad przetrwaniem organizacji

Organizacje posiadają naturalny instynkt trwania. Zatrudniają ludzi, utrzymują aktywa, budują markę, pozyskują fundusze i pielęgnują relacje, przez co sukces instytucjonalny łatwo staje się celem samym w sobie. Tymczasem organizacja społeczna powołana do rozwiązania konkretnego problemu powinna – przynajmniej teoretycznie – dopuszczać myśl, że pełna realizacja jej wizji zlikwiduje rację jej istnienia lub zmusi ją do zasadniczego przedefiniowania swojej roli. W tym miejscu ujawnia się napięcie pomiędzy **mission success** a **organizational survival**.

Klasyczna ekonomia organizacji sugerowałaby, że instytucja dąży przede wszystkim do reprodukcji własnych zasobów i pozycji. Perspektywa wpływu wymaga jednak uznania, że skuteczność misji może redukować własny "rynek problemu". To napięcie jest szczególnie widoczne w sektorze społecznym, gdzie źródłem przychodów bywa samo istnienie potrzeby społecznej: im większy problem, tym więcej potencjalnych grantów i programów; im skuteczniej go ograniczamy, tym

trudniej uzasadnić dalszą działalność w dotychczasowej formie. Nie wynika to z cynizmu organizacji, lecz ze strukturalnego konfliktu bodźców, który należy świadomie rozpoznawać.

Wizja pełni zatem funkcję zabezpieczającą przed instytucjonalnym narcyzmem. Nie mówi: „będziemy największą organizacją pomagającą młodzieży", lecz raczej: „młodzi ludzie będą dysponowali określonymi możliwościami i bezpieczeństwem". Nie deklaruje: „będziemy liderem rynku usług społecznych", lecz: „osoby korzystające ze wsparcia będą mogły prowadzić bardziej niezależne życie". Sukces świata zewnętrznego otrzymuje tu pierwszeństwo przed sukcesem struktury. Tak rozumiana wizja może również integrować wielu aktorów – jeśli jest wystarczająco szeroka, żadna pojedyncza organizacja nie może jej sobie przywłaszczyć.

Przeciwdziałanie bezdomności wymaga bowiem polityki mieszkaniowej, sprawnego rynku pracy, opieki zdrowotnej, pomocy społecznej, organizacji obywatelskich, samorządu i regulacji. Z kolei poprawa sytuacji młodzieży po leczeniu onkologicznym obejmuje system medyczny, rodzinę, szkołę, relacje społeczne, rehabilitację oraz organizacje pomocowe. Prawidłowo zbudowana wizja musi zatem pozostawiać miejsce na współpracę i konkretny wkład (**contribution**), zamiast przypisywania całej zmiany jednej instytucji. Trzecim fundamentem jest w tym kontekście **Purpose**, rozumiany nie jako ogólna deklaracja dobra, lecz jako specyficzny wkład organizacji w realizację wizji. Autor książki przywołuje tu koncepcję Stevensona-Dodda i jego „dyscyplinę ośmiu słów": cel powinien być możliwie krótki, oparty na czasowniku wskazującym rzeczywistą czynność i pozbawiony biurokratycznego opisu infrastruktury. Nie należy przy tym fetyszyzować samej liczby ośmiu.

Precyzyjny cel jako narzędzie selekcji i wykluczania

W języku polskim struktura składniowa może wymagać innej długości niż w angielskim, a naukowa wartość celu nie rośnie automatycznie wraz z jego skracaniem. Kluczowy jest jednak mechanizm stojący za tą regułą: ograniczenie długości wymusza selekcję. Im mniej miejsca, tym trudniej ukryć brak decyzji za łańcuchem abstrakcyjnych rzeczowników. Jeśli organizacja nie potrafi krótko określić swojego wkładu, może to oznaczać, że realizuje kilka odmiennych misji lub po prostu unika strategicznego wyboru.

W tym punkcie pojawia się kwestia, która ma fundamentalne znaczenie dla teorii zmiany. Purpose nie powinien opisywać wszystkiego, co organizacja uznaje za wartościowe; powinien raczej określać obszar, w którym posiada ona szczególną odpowiedzialność i kompetencje. Instytucja może uważać za ważne edukację, zdrowie psychiczne, mieszkalnictwo czy ochronę klimatu, ale nie oznacza to, że

powinna realizować wszystkie te cele jednocześnie. Wartość społeczna problemu nie jest tożsama z mandatem danej organizacji do jego rozwiązywania.

To rozróżnienie prowadzi bezpośrednio do koncepcji granicy organizacyjnej. Strategia to nie tylko określenie tego, co będziemy robić, ale przede wszystkim sprecyzowanie, czego nie będziemy robić. Purpose działa tu jako mechanizm negatywny: redukuje liczbę możliwych aktywności. Im lepiej zdefiniowany cel, tym więcej projektów można odrzucić – nie dlatego, że są złe, lecz dlatego, że są niezgodne z rolą danej instytucji.

„Komu dajesz swoje jabłka?" – metafora prostoty prowadząca do teorii sprawiedliwości

Najbardziej wyrazistym narzędziem Stevenson-Dodda służącym do wyznaczenia tej granicy jest ćwiczenie „Who gets your apples?" – „Komu dajesz swoje jabłka?". Autor traktuje w nim „jabłka" jako symbol ograniczonych zasobów: budżetu, czasu, kompetencji i zdolności operacyjnej. Organizacja ma określić grupy potencjalnych odbiorców, zdecydować, czy rozproszyć zasoby szeroko, czy skoncentrować je głębiej, a następnie jawnie sformułować kryteria odmowy. Pozornie jest to proste ćwiczenie strategiczne.

W rzeczywistości otwiera ono jeden z najtrudniejszych problemów filozofii politycznej i ekonomii dobrobytu: jak sprawiedliwie rozdzielać dobra rzadkie pomiędzy ludzi mających konkurencyjne roszczenia? Każde „tak" wypowiedziane wobec jednego zastosowania zasobu generuje koszt alternatywny. Organizacja, która twierdzi, że nie dokonuje takich wyborów, zazwyczaj robi to w sposób niejawny – poprzez kolejność zgłoszeń, kryteria grantowe, lokalizację placówek czy selekcję osób potrafiących sprawnie poruszać się po procedurach. Oznacza to, że kryteria odmowy nie są jedynie techniczną konsekwencją efektywności; zawsze zawierają w sobie rozstrzygnięcie normatywne.

Maksymalizacja wpływu wymaga zdefiniowania funkcji społecznego dobrobytu

Z perspektywy utylitarnej zasadne wydaje się kierowanie zasobów tam, gdzie suma przewidywanych korzyści będzie największa. Priorytaryzm z kolei uzasadnia wspieranie przede wszystkim osób w najgorszej sytuacji, podczas gdy egalitaryzm kładzie nacisk na równość traktowania lub dostępu. Z kolei podejście zdolnościowe pyta o to, czy człowiek otrzymuje realną możliwość osiągnięcia podstawowych funkcjonowań.

Choć każda z tych zasad odwołuje się do pojęcia „wpływu”, prowadzą one do skrajnie różnych decyzji. WHO w aktualnych ramach ustalania priorytetów podkreśla właśnie ten aspekt: w warunkach rzadkości zasobów finansowanie jednej interwencji automatycznie wyklucza inną. Proces priorytetyzacji nie jest zatem operacją czysto techniczną, lecz opiera się na sądach dotyczących tego, czyje interesy są kluczowe i co stanowi sprawiedliwy podział korzyści. W swoich wytycznych WHO wskazuje również na napięcia między dążeniem do równości, maksymalizacją rezultatów a pierwszeństwem dla osób w najtrudniejszym położeniu.

Metafora jabłek okazuje się zatem prostą wersją problemu, który w filozofii moralnej i polityce publicznej przybiera postać sporów o sprawiedliwą dystrybucję. W tym miejscu pojawia się pierwsze poważne zastrzeżenie wobec języka „maksymalizacji wpływu”. Gdyby traktować go wyłącznie technicznie, organizacja mogłaby wybierać osoby, którym najłatwiej pomóc, ponieważ koszt osiągnięcia u nich mierzalnego rezultatu jest najniższy. W aktywizacji zawodowej oznaczałoby to preferowanie osób relatywnie bliskich rynku pracy; w edukacji – inwestowanie przede wszystkim w uczniów, u których spodziewany przyrost wyniku będzie największy; a w ochronie zdrowia – wybór interwencji przynoszących najwięcej jednostek korzyści zdrowotnej w przeliczeniu na koszt.

Z perspektywy efektywności takie decyzje mogą być racjonalne, lecz z punktu widzenia sprawiedliwości mogą one systematycznie pomijać tych, których sytuacja jest najtrudniejsza. Dlatego maksymalizacja wpływu nie może istnieć bez uprzedniego określenia funkcji społecznego dobrobytu, choć organizacje rzadko posługują się takim językiem. Należy jasno zdefiniować, czy celem jest maksymalizacja liczby osób osiągających minimalny rezultat, głębokość zmiany u najbardziej potrzebujących, całkowita suma korzyści, redukcja nierówności, realizacja praw podstawowych, czy określona kombinacja tych wartości. Dopiero wtedy pytanie „komu dajesz jabłka?” przestaje być intuicyjnym ćwiczeniem i staje się transparentnym algorytmem moralnym.

Współprojektowanie wpływu poprzez lived experience

Kryteria odmowy mogą paradoksalnie zwiększać odpowiedzialność. Organizacja, która nigdy nie mówi „nie”, ryzykuje przypadkowym rozdysponowaniem zasobów pod wpływem presji najgłośniejszych interesariuszy lub dostępności grantów. Jawna odmowa wymusza uzasadnienie, jednak powinna być sprzężona z odpowiedzialnością ekosystemową: jeśli problem jest realny, a organizacja świadomie go nie podejmuje, powinna przynajmniej wiedzieć, do jakiego podmiotu może skierować człowieka. Granica misji nie może być moralnym alibi dla obojętności.

Stevenson-Dodd wprowadza element, bez którego trzy fundamenty wpływu mogłyby stać się jedynie projektem elity zarządczej: **lived experience**. Potrzeba, wizja i cel (purpose) nie powinny

być formułowane wyłącznie przez CEO, radę nadzorczą czy konsultantów; w proces ten należy włączyć ludzi, których życie jest bezpośrednio objęte interwencją. Jednocześnie autor podkreśla, że najwyższe kierownictwo nie może delegować tego zadania działowi ewaluacji lub marketingu – bez udziału osób dysponujących władzą budżetową fundamenty pozostaną jedynie deklaracją bez konsekwencji.

To połączenie jest kluczowe. Włączenie lived experience bez udziału decydentów grozi powstaniem konsultacji pozbawionej sprawczości, natomiast obecność decydentów bez lived experience prowadzi do paternalizmu. Dopiero spotkanie doświadczenia, wiedzy profesjonalnej i realnej władzy decyzyjnej umożliwia współprojektowanie wpływu. Współczesne badania dostarczają argumentów na rzecz takiego podejścia.

Analiza grup doradczych opartych na lived experience w obszarze zdrowia psychicznego (obejmująca osiem lat i 233 projekty) wykazała, że osoby z doświadczeniem własnym pomagają projektantom zwiększać inkluzywność, dostępność oraz adekwatność badań wobec ich odbiorców. Nie oznacza to jednak, że każda konsultacja automatycznie poprawia jakość projektu. Kluczowy jest sposób włączenia uczestników, ich reprezentatywność, dystrybucja władzy i realny wpływ na decyzje.

Pojawia się tu problem epistemologiczny. Doświadczenie własne nie jest wiedzą uprzywilejowaną we wszystkich kwestiach, ale dostarcza informacji niedostępnych dla zewnętrznego obserwatora. Osoba korzystająca z pomocy może nie znać statystycznej skuteczności programu w całej populacji, lecz wie, które procedury są upokarzające, niezrozumiałe lub praktycznie niewykonalne. Menedżer zna ograniczenia budżetu, badacz – metodologię, praktyk – realia wdrożenia, a użytkownik zna fenomenologię kontaktu z systemem. Dobra epistemologia wpływu nie pyta więc o to, kto ma rację w ogóle, lecz jaki typ wiedzy posiada każdy z uczestników i w którym fragmencie projektu jest on niezbędny.

W polskich warunkach ma to dodatkowy wymiar. Systemy konsultacyjne często rozumieją partycypację jako możliwość wyrażenia opinii po ustaleniu zasadniczej architektury programu. Perspektywa lived experience w silniejszym znaczeniu wymaga przesunięcia udziału na wcześniejszy etap: do definiowania problemu, celu i kryteriów sukcesu. Różnica jest zasadnicza.

Pytanie „czy podoba się Państwu nasz program?” to konsultacja produktu. Pytanie „jaki problem powinien ten program w ogóle rozwiązywać i po czym poznamy, że sytuacja się poprawiła?” dopuszcza współtworzenie teorii interwencji. Need, Vision i Purpose można zatem rozumieć szerzej niż w literaturze menedżerskiej, gdyż każda z tych kategorii niesie określone założenia antropologiczne. **Need** wymaga odpowiedzi na pytanie, czy człowiek jest definiowany przez brak,

zdolność, prawo, preferencję czy potencjał. **Vision** wymusza wskazanie, jaki stan życia ludzkiego uznajemy za lepszy. **Purpose** określa rolę, jaką instytucja ma prawo odegrać w doprowadzaniu człowieka do tego stanu.

Każda teoria zmiany poprzedzona jest zatem – jawnie lub niejawnie – teorią człowieka. Program aktywizacyjny zakłada coś o pracy i autonomii; edukacyjny – o wiedzy i rozwoju; przeciwdziałania uzależnieniom – o odpowiedzialności, wolności i chorobie. Polityka mieszkaniowa zakłada określoną relację między dachem nad głową, bezpieczeństwem a uczestnictwem społecznym. Nawet pozornie neutralne KPI są materializacją konkretnej koncepcji dobra. Dlatego prostota podejścia Stevenson-Dodda powinna zostać uzupełniona o sceptycyzm aksjologiczny. Krótka deklaracja celu jest przydatna zarządczo, lecz właśnie przez swoją zwięzłość może ukrywać sporne przesłanki.

„Wprowadzamy ludzi na rynek pracy" brzmi klarownie, dopóki nie zapytamy: jakiej pracy, na jakich warunkach, z jaką trwałością i czy każda osoba powinna definiować sukces właśnie przez zatrudnienie.

Wpływ wymaga normatywnych wyborów i logicznego mostu

"Budujemy niezależność" wymaga ustalenia, co rozumiemy przez niezależność w sytuacji choroby, starości lub niepełnosprawności. "Zapewniamy bezpieczeństwo" może kolidować z autonomią, a "maksymalizujemy dobrostan" wymusza odpowiedź na pytanie, kto ten dobrostan definiuje. Stąd wypływa istotna korekta wobec technokratycznego rozumienia impact management: nie istnieje społeczny wpływ pozbawiony normatywnego punktu odniesienia. Dane mogą wskazać, czy nastąpiła zmiana, ale nie rozstrzygną same z siebie, czy była ona dobra. Przejście od stanu faktycznego do pożądanego wymaga odwołania się do wartości, prawa, teorii sprawiedliwości lub demokratycznego uzgodnienia. Pomiar zaczyna się zatem znacznie wcześniej niż przy wyborze kwestionariusza – zaczyna się w momencie definiowania tego, co zostanie uznane za sukces.

Najgłębsze przesłanie etapu Understand można streścić nie jako proces gromadzenia faktów, lecz jako zdolność do dokonywania świadomych ograniczeń. Organizacja musi zawęzić własną definicję sukcesu, zakres grup odbiorców, listę problemów, które uznaje za własne, oraz katalog rezultatów, za które jest gotowa wziąć odpowiedzialność. Bez tego późniejszy pomiar staje się składowiskiem danych, a strategia – katalogiem dobrych intencji.

Stevenson-Dodd trafnie dostrzega, że jasność celu tworzy warunki dla prostszego pomiaru. Publiczna wersja jego argumentacji sprowadza problem do dwóch pytań: czy realizujemy

podstawowy purpose oraz które trzy do pięciu miar najlepiej pokażą, czy naprawdę dokonujemy zamierzonej zmiany. Trust Impact konsekwentnie kontynuuje tę logikę w swojej praktyce, rekomendując ograniczanie zbierania danych do informacji rzeczywiście przydatnych dla rozpoznawania priorytetowych outcomes.

Nie chodzi tu jednak o prostotę naiwną, w której wielowymiarowy problem społeczny zostaje zredukowany do jednego hasła. Chodzi o prostotę po analizie: taką, która wie, jakie alternatywy odrzuciła, jakie wartości przyjęła, które grupy uznała za priorytetowe i jakie ograniczenia dowodowe pozostają nierozwiązane. Dobrze sformułowany purpose jest wynikiem długiego procesu myślenia, a nie jego substytutem. Na tym etapie pojawia się zasadniczy test wiarygodności organizacji. Jeżeli jej wizja obejmuje wszystkich, purpose wszystko, a kryteria przyjęcia nikogo nie wykluczają, prawdopodobnie nie mamy do czynienia z inkluzywnością, lecz z brakiem strategicznego wyboru. Zasoby zawsze są skończone.

Pytanie nie brzmi więc, czy organizacja dokonuje selekcji, lecz czy potrafi ją ujawnić, uzasadnić i poddać ocenie moralnej oraz empirycznej. Etap Understand poprzedza Measure właśnie z tego powodu. Zanim zapytamy, jak mierzyć wpływ, trzeba ustalić, co organizacja uważa za zmianę, komu chce ją umożliwić, w jakim zakresie bierze za nią odpowiedzialność i jakie wartości uzasadniają takie rozstrzygnięcie. Bez tej pracy nawet najbardziej wyrafinowany model statystyczny mierzy jedynie precyzyjnie nieokreślony cel.

Theory of Change jako most pomiędzy intencją a dowodem: od pożądanego świata do sprawdzalnego mechanizmu działania

Etap Understand prowadzi organizację do określenia potrzeby, wizji i celu, ale samo nazwanie pożądanej zmiany nie wyjaśnia jeszcze, dlaczego określone działania miałyby do niej doprowadzić. Pomiędzy intencją a rezultatem znajduje się obszar, w którym organizacje najłatwiej przechodzą od uzasadnionej nadziei do nieuzasadnionej pewności. Można trafnie rozpoznać problem społeczny, sformułować przekonującą wizję i dysponować kompetentnym personelem oraz budżetem, a mimo to oprzeć program na błędnych przesłankach dotyczących zachowania ludzi, działania instytucji albo relacji przyczynowych. Właśnie ten obszar ma porządkować Theory of Change (Teoria Zmiany), rozumiana nie jako ozdobny diagram programu, lecz jako jawna rekonstrukcja hipotez wyjaśniających, w jaki sposób interwencja ma przełożyć zasoby i działania na zmiany w świecie społecznym. Stevenson-Dodd przedstawia Teorię Zmiany jako "żywy, operacyjny model logiczny", przeciwstawiając ją statycznemu schematowi tworzonemu głównie na potrzeby grantodawcy.

Jej podstawową konstrukcję stanowi sekwencja inputs – activities – outputs – outcomes – impact: zasoby umożliwiają działania, działania wytwarzają bezpośrednie produkty, produkty mają

prowadzić do zmian u odbiorców, a ich kumulacja – do szerszego i trwalszego wpływu. Stevenson-Dodd proponuje jednak zasadniczą zmianę kierunku projektowania: zamiast rozpoczynać od posiadanych środków i usług, należy zacząć od pożądanego wpływu i rezultatów, a dopiero następnie cofać się ku działaniom oraz zasobom koniecznym do ich osiągnięcia.

Na poziomie zarządczym jest to konsekwentne rozwinięcie zasady form follows function. Organizacja projektująca od lewej do prawej pyta przede wszystkim: "co możemy zrobić z tym, co posiadamy?". Organizacja projektująca od prawej do lewej rozpoczyna od pytania: "co musiałoby się zmienić, abyśmy mogli powiedzieć, że nasz cel został osiągnięty, a następnie – co rzeczywiście może do tej zmiany doprowadzić?". Różnica jest zasadnicza.

Teoria Zmiany jako system testowalnych hipotez przyczynowych

Pierwsza logika sprzyja konserwacji istniejącego repertuaru usług; druga dopuszcza możliwość stwierdzenia, że ulubiony, historycznie utrwalony program nie jest najbardziej racjonalną drogą do celu. Projektowanie "od prawej" nie jest zatem techniką graficzną, lecz próbą przełamania zależności od ścieżki, kosztów utopionych i instytucjonalnego przywiązania do form działania.

Termin "Theory of Change" bywa jednak używany tak szeroko, że może obejmować zarówno kilka pól połączonych strzałkami, jak i rozbudowaną teorię przyczynową zawierającą mechanizmy, założenia, warunki kontekstowe i konkurencyjne wyjaśnienia. To rozróżnienie jest kluczowe: łańcuch logiczny informuje, co organizacja spodziewa się zobaczyć kolejno; teoria zmiany powinna dodatkowo wyjaśniać, dlaczego przejście pomiędzy kolejnymi ogniwami ma nastąpić.

Jeżeli program edukacyjny dostarcza stu godzin szkolenia, outputem może być ukończenie kursu przez określoną liczbę uczestników. Nie wynika z tego jednak, że uczestnicy zdobyli trwałą kompetencję. Nawet jeśli ją zdobyli, nie oznacza to, że będą mogli wykorzystać ją na rynku pracy. A nawet gdyby ją wykorzystali, nie wiadomo, czy poprawa ich sytuacji zawodowej będzie trwała. Każda strzałka pomiędzy prostokątami modelu skrywa zatem hipotezę: że uczestnik przyjdzie; że program odpowiada jego potrzebom; że nauczy się; że przeniesie wiedzę do praktyki; że otoczenie umożliwi jej wykorzystanie; że pojawi się odpowiednia możliwość zatrudnienia i że inne bariery nie zniweczą rezultatu.

Współczesne wytyczne ewaluacyjne są w tym miejscu bardziej wymagające niż uproszczony model logiczny. Zaktualizowany w maju 2026 r. brytyjski **Magenta Book** wymaga, aby Theory of Change ujawniała nie tylko sekwencję inputs-outputs-outcomes, lecz również mechanizmy przyczynowe,

założenia stojące za poszczególnymi przejściami, siłę dowodów wspierających te założenia, warunki kontekstowe i alternatywne drogi prowadzące do tego samego rezultatu. Co szczególnie cenne, autorzy wytycznych rekomendują również konstruowanie "negatywnej teorii programu", czyli rozważanie powodów, dla których oczekiwany łańcuch może się nie uruchomić. To przesunięcie od diagramu do falsyfikowalnych założeń pozwala przywrócić słowu "teoria" jego rzeczywistą treść. Teoria Zmiany nie powinna mówić wyłącznie: "A prowadzi do B, B do C". Powinna dawać podstawę do sprawdzenia: "A doprowadzi do B, ponieważ działa mechanizm M, o ile zachodzą warunki K; jeżeli B nie nastąpi, możemy zbadać, czy zawiodło A, mechanizm M, warunek K czy sama hipoteza o ich związku".

Właśnie dzięki temu ToC może stać się narzędziem uczenia się, a nie jedynie ilustracją przekonań organizacji z momentu startu programu. UNICEF ujmuje podobny problem, wskazując, że Theory of Change powinna obejmować oczekiwane rezultaty, działania konieczne do ich osiągnięcia, zdarzenia i warunki mogące wpływać na przebieg zmiany, założenia dotyczące związków przyczynowych oraz szerszy kontekst działania. W strategicznej teorii zmiany UNICEF-u wyraźnie podkreślono również, że rzeczywiste ścieżki przyczynowe są złożone, nieliniowe i wzajemnie połączone, a model wysokiego poziomu może jedynie przedstawić wiarygodne ścieżki, nie odtwarzając pełnej komplikacji rzeczywistości społecznej. Stevenson-Doddowskie projektowanie od prawej do lewej można interpretować jako odmianę rozumowania wstecznego, bliskiego **backcastingowi**. Nie próbujemy przewidzieć, dokąd doprowadzi ciąg obecnych działań; wybieramy stan docelowy i pytamy, jakie wcześniejsze warunki musiałyby zostać spełnione, aby stał się osiągalny. Ta procedura jest poznawczo wartościowa, ponieważ zmusza do rozpoznawania warunków koniecznych zamiast dodawania kolejnych atrakcyjnych aktywności.

Teoria Zmiany jako filtr eliminujący zbędne działania

Załóżmy, że celem programu przeciwdziałania bezdomności jest trwała stabilność mieszkaniowa. Tradycyjne projektowanie mogłoby zacząć się od analizy istniejących noclegowni, dyżurów, poradnictwa czy wydawania posiłków, by następnie poszukiwać wskaźników opisujących skalę tych usług. Projektowanie od rezultatu przebiega inaczej: co musi być prawdą, aby osoba utrzymała stabilne mieszkanie? Czy niezbędny jest dostęp do zasobu mieszkaniowego, stały dochód, leczenie, wsparcie relacyjne, pomoc prawna, bezpieczeństwo czy kompetencje codziennego funkcjonowania? Które z tych warunków organizacja może stworzyć sama, które wymagają współpracy z innymi instytucjami, a które zależą od polityki mieszkaniowej i rynku? Dopiero na tej podstawie można ocenić, czy dotychczasowe działania są rzeczywistymi mechanizmami prowadzącymi do celu, czy jedynie łagodzą skutki problemu.

Taki sposób rozumowania pozwala rozróżnić trzy skrajnie różne sytuacje. Działanie może być konieczne i skuteczne, konieczne lecz niewystarczające lub całkowicie poboczne względem pożądanego rezultatu. W świecie organizacyjnym to rozróżnienie bywa niepopularne, gdyż nawet działania słabo powiązane z głównym celem mogą mieć swoją historię, sponsorów, zwolenników i dedykowane zespoły. Dobra Teoria Zmiany staje się więc instrumentem alokacji władzy i zasobów. Nie służy ona jedynie do dorysowania strzałek między aktywnościami organizacji; może wręcz wykazać, że część podejmowanych działań nie daje się wiarygodnie połączyć z deklarowanym celem (purpose). Autor książki ujmuje to jako jedną z czterech zasad dobrej ToC: model powinien działać jak filtr eliminujący działania poboczne, które nie mają uzasadnionego związku z najważniejszymi rezultatami. Pozostałe zasady to spójność teorii dla organizacji, poddawanie założeń zewnętrznej krytyce oraz maksymalna prostota, umożliwiająca rzeczywiste korzystanie z modelu. Kryje się w tym cenna intuicja zarządcza: Theory of Change nie ma wyjaśniać wszystkiego, co dzieje się w organizacji, lecz pomagać rozstrzygać, co powinno się w niej dziać.

Czy zatem stosować jedną Teorię Zmiany, czy system teorii zagnieżdżonych? Postulat jednej ToC dla całej organizacji wymaga doprecyzowania. W strukturach względnie jednorodnych, gdzie programy prowadzą do podobnego rezultatu, jedna nadrzędna teoria może znacząco zwiększyć spójność. Pozwala to uniknąć sytuacji, w której każdy dział buduje osobny język sukcesu, zbiera odrębne dane i przypisuje sobie wpływ niezależnie od pozostałych. Autor proponuje tu rozwiązanie w postaci „swim lanes” – odrębne strumienie działań zostają wpisane we wspólną architekturę rezultatu.

Problem pojawia się jednak wtedy, gdy organizacja realizuje kilka heterogenicznych funkcji, działa w wielu krajach, obsługuje grupy o odmiennych potrzebach lub łączy działania bezpośrednie z rzeczniczymi i systemowymi. Jedna szczegółowa teoria może wówczas zamiast integrować – sztucznie homogenizować. Praktyka dużych organizacji wskazuje raczej na sensowność architektury teorii zagnieżdżonych: wspólna, wysokopoziomowa teoria wyznacza główny kierunek, natomiast poszczególne programy i konteksty lokalne posiadają własne modele przyczynowe, zgodne z nadrzędną logiką. Dobrym kontrprzykładem dla literalnie rozumianej zasady „one ToC” jest sam UNICEF.

Teoria Zmiany jako mapa hipotez nawigacyjnych

Strategiczna teoria zmiany autorstwa Stevensona i Dodda pełni funkcję logiczną, uczeniową, strukturalną i komunikacyjną, stanowiąc jednocześnie fundament dla bardziej szczegółowych teorii w poszczególnych obszarach. UNICEF wyraźnie zaznacza, że model wysokiego poziomu nie jest

odpowiedni do odwzorowania całej złożoności programowania w kontekstach krajowych. Nie jest to argument przeciwko samemu modelowi, lecz korekta skali jego zastosowania: jedność celu nie wymaga jednorodności mechanizmów. Można zatem przyjąć zasadę bardziej defensywną naukowo: organizacja powinna posiadać jedną spójną architekturę wpływu, ale może potrzebować kilku kompatybilnych teorii zmiany, odnoszących się do różnych mechanizmów, programów lub kontekstów. Warunkiem jest jednak możliwość wykazania, w jaki sposób każda z nich przyczynia się do wspólnego celu (purpose) oraz gdzie przebiegają granice odpowiedzialności. W przeciwnym razie prostota staje się redukcjonizmem.

Autorzy wprowadzają rozróżnienie między systemami complicated a complex. W tych pierwszych występuje wiele elementów, lecz ich relacje pozostają względnie stabilne i poddają się analizie eksperckiej. W drugich zachowanie całości wynika z wzajemnych oddziaływań aktorów, sprzężeń zwrotnych, adaptacji, zmiany norm oraz reakcji na samą interwencję. Do systemów złożonych autorzy zaliczają między innymi reintegrację osób doświadczających bezdomności i przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, podkreślając, że tradycyjne liniowe KPI mogą nie wychwytywać dynamiki takich procesów. To rozróżnienie jest kluczowe dla Theory of Change, ponieważ graficzna strzałka ma naturalną tendencję do sugerowania liniowości. Jeśli na diagramie A prowadzi do B, B do C, a C do D, czytelnik może zacząć traktować tę sekwencję jako mechanizm deterministyczny.

Tymczasem w systemach społecznych B może zmienić warunki wpływające zwrotnie na A; C może wywołać reakcję innych aktorów; program może zmienić zachowanie ludzi, a ludzie – zasady programu. Występują tu progi, opóźnienia, efekty sieciowe, substytucja, sprzężenia dodatnie i ujemne oraz emergencja. Aktualny brytyjski przewodnik dotyczący ewaluacji polityk złożonych podkreśla dokładnie ten problem: narzędzia mapowania często zakładają liniowe przejście od nakładów do rezultatów, podczas gdy w systemach złożonych zmiana bywa nieliniowa i nieprzewidywalna; znaczenie zyskują sprzężenia zwrotne, punkty krytyczne, węzły i dźwignie systemowe, które ujawniają się dopiero w czasie.

Konsekwencja metodologiczna jest istotna. Dobra Theory of Change w systemie złożonym nie powinna być traktowana jak mapa kolejowa, na której pociąg przejeżdża nieuchronnie przez kolejne stacje. Trafniejsza jest metafora mapy hipotez nawigacyjnych. Model określa, jakie mechanizmy uważamy za prawdopodobne, jakie sygnały powinny się pojawić, jeśli założenia są trafne, oraz które zmiany kontekstu wymagają rewizji programu. ToC staje się wówczas dokumentem testowalnym i aktualizowanym, a nie konstytucją interwencji.

W tym miejscu prostota modelu Stevensona-Dodda wymaga szczególnej ostrożności. Jednostronicowa mapa może być znakomitym interfejsem decyzyjnym, ale nie powinna udawać

kompletnego modelu rzeczywistości. Prostota reprezentacji i prostota świata to dwie różne rzeczy. Kierowca nie potrzebuje na ekranie nawigacji pełnej historii geologicznej terenu, lecz system nawigacyjny musi opierać się na znacznie bogatszej infrastrukturze danych niż ta widoczna dla użytkownika. Podobnie zarząd może potrzebować jednej strony ToC, jednak pod nią powinny znajdować się dowody, analizy założeń, dane jakościowe, segmentacja beneficjentów, alternatywne mechanizmy i informacje o niepewności.

Ewaluacja realistyczna zamiast prostego sprawdzania efektów

W klasycznej ewaluacji pytanie często brzmi: **czy program zadziałał?** Theory of Change pozwala postawić kwestię znacznie bardziej wymagającą: **jak, dla kogo, w jakich warunkach i dzięki jakiemu mechanizmowi zadziałał lub nie zadziałał?** To przejście jest kluczowe zwłaszcza w interwencjach społecznych, gdzie średni efekt często maskuje ogromną heterogeniczność. Program mentoringowy może poprawiać sytuację części młodzieży, ponieważ tworzy trwałą relację z dorosłym i zwiększa poczucie sprawczości. U innych może okazać się nieskuteczny, jeśli relacja jest nieregularna. Z kolei u jeszcze innych może zadziałać wyłącznie w połączeniu z pomocą psychologiczną, wsparciem rodziny lub zmianą środowiska szkolnego. To samo działanie, podobny output i zbliżony poziom uczestnictwa mogą zatem uruchamiać zupełnie odmienne mechanizmy.

W tym punkcie Theory of Change zbliża się do **realist evaluation**, wywodzącej się z prac Raya Pawsona i Nicka Tilleya. W ujęciu realistycznym nie szuka się uniwersalnej odpowiedzi na pytanie, czy program działa, lecz analizuje konfigurację **context-mechanism-outcome**: w jakim kontekście określony mechanizm uruchamia konkretny rezultat. Zaktualizowane wytyczne **Magenta Book** podkreślają, że programy społeczne operują w systemach, w których kluczowe są przekonania, preferencje i normy odbiorców; realistyczna ewaluacja testuje właśnie hipotezy łączące kontekst, mechanizm i rezultat. Wprowadzenie pojęcia mechanizmu do ToC pozwala także uniknąć magicznego myślenia o usługach. „Szkolenie” nie jest samo w sobie przyczyną zatrudnienia. Może być przyczyną przyrostu wiedzy; wiedza może zwiększyć pewność siebie; ta z kolei może zmienić zachowanie rekrutacyjne; kompetencja może odpowiadać potrzebom pracodawcy – i dopiero wtedy może wzrosnąć prawdopodobieństwo zatrudnienia.

Każdy z tych kroków stanowi osobne twierdzenie empiryczne. Organizacja, która nie rozróżnia mechanizmów, ryzykuje błędną interpretację niepowodzenia. Być może szkolenie było wysokiej jakości, ale rynek pracy uległ załamaniu. Być może rynek był chłonny, lecz program nie rozwinął

kompetencji. A może kompetencje wzrosły, jednak brak opieki nad dziećmi uniemożliwił podjęcie pracy.

Choć rezultat końcowy w każdym z tych przypadków jest podobny, decyzja zarządcza powinna być odmienna. Teoria Zmiany staje się szczególnie użyteczna wtedy, gdy organizacja zaczyna zapisywać nie tylko to, czego oczekuje, ale **co musi być prawdą, aby jej oczekiwanie miało sens**. Są to założenia – zazwyczaj najbardziej wpływowy i najmniej dyskutowany element strategii. Program cyfryzacji usług publicznych może zakładać, że użytkownicy posiadają dostęp do urządzeń, kompetencje cyfrowe i zaufanie do kanału elektronicznego. Program zdrowotny może zakładać, że sama informacja zmieni zachowanie. Z kolei program wsparcia przedsiębiorczości może zakładać, że główną barierą jest brak kapitału, podczas gdy rzeczywistym problemem może być brak popytu, regulacje lub kompetencje.

Program integracyjny może zakładać, że zwiększenie kontaktu pomiędzy grupami redukuje uprzedzenia, ignorując warunki, w których kontakt może konflikt nasilać. Podobnie program przeciwdziałania dezinformacji może zakładać, że podanie poprawnej informacji wystarczy do zmiany przekonania, pomijając kwestie tożsamości grupowej i motywowanego rozumowania.

Teoria zmiany jako falsyfikowalny kontrakt z rzeczywistością

Każde z tych założeń jest potencjalnym punktem awarii. Dlatego **Magenta Book** zaleca nie tylko ich ujawnianie, ale przede wszystkim ocenę siły dowodów, które je wspierają, oraz priorytetowe testowanie tych najbardziej niepewnych i ryzykownych. Towarzyszące mu podejście **Test and Learn** traktuje ToC jako model podlegający stałej aktualizacji: interwencję należy adaptować lub całkowicie zatrzymać, gdy dane wykażą, że krytyczne założenia się nie potwierdzają. W tym miejscu teoria zmiany spotyka się z filozofią nauki. Strategia przestaje być zbiorem obietnic i staje się **zbiorem hipotez narażonych na obalenie**. Dojrzała organizacja nie pyta wyłącznie o to, jakie dane potwierdzą jej model, lecz jakie obserwacje zmusiłyby ją do uznania go za błędny. Jeśli nie istnieje żaden możliwy wynik, który skłoniłby organizację do rewizji założenia, nie mamy do czynienia z teorią zmiany, lecz z doktryną.

Autor książki przywołuje Help for Heroes jako przykład organizacji, która dążyła do przejścia od rozproszonych mierników operacyjnych ku bardziej zintegrowanej architekturze wpływu. Przypadek ten można częściowo zweryfikować w materiałach organizacji oraz Trust Impact. Z dostępnych opisów wynika, że poszczególne działy Help for Heroes funkcjonowały wcześniej w

silosach i korzystały z ponad dziesięciu różnych baz danych; w efekcie jedna osoba mogła otrzymywać wsparcie od kilku jednostek bez możliwości łatwego zintegrowania tych informacji. Nowa Theory of Change miała przenieść punkt ciężkości z rezultatów poszczególnych departamentów na całościową sytuację osoby wspieranej. Przykład ten jest poznawczo interesujący nie dlatego, że dostarcza uniwersalnej recepty, lecz ponieważ obrazuje różnicę pomiędzy **agregacją wskaźników a teorią osoby**.

Siedem departamentów może wykazać siedem sukcesów, podczas gdy beneficjent nadal doświadcza niewielkiej poprawy jakości życia. Z drugiej strony kilka usług może wspólnie wygenerować znaczącą zmianę, której nie da się przypisać żadnemu działowi w izolacji. Właśnie dlatego architektura nastawiona na outcome powinna przecinać granice organizacyjne wyznaczone przez schemat zatrudnienia. Aktualne raporty Help for Heroes potwierdzają, że organizacja rzeczywiście operuje wokół czterech kluczowych rezultatów strategii "Live Well": dostępu do wsparcia, adaptacji i radzenia sobie ze stanem zdrowia, przygotowania do życia po służbie oraz poczucia bycia cenionym i uznanym.

Jest to zarazem dobra ilustracja tego, dlaczego szczegóły przytaczane przez autora książki należy weryfikować w czasie: współczesne cztery outcomes nie są identyczne z kategoriami opisanymi w materiale źródłowym. Choć idea redukcji szumu pomiarowego znajduje potwierdzenie, konkretna treść ramy ewoluowała. Organizacja dążąca do realnej zmiany powinna właśnie tego oczekiwać – teoria zmiany, która pozostaje niezmienna mimo napływu nowych danych, staje się podejrzanie odporna na rzeczywistość. Dobrze skonstruowana ToC może być ostatecznie rozumiana jako **kontrakt epistemiczny pomiędzy organizacją a rzeczywistością**. Organizacja deklaruje wówczas – publicznie lub wewnętrznie: wierzymy, że te działania uruchomią mechanizmy, które w danych warunkach doprowadzą do określonych rezultatów; oto dowody, na których opieramy to przekonanie; oto założenia, których nie jesteśmy pewni; oto wskaźniki, które pozwolą sprawdzić, czy oczekiwany proces zachodzi; i oto alternatywne przyczyny, które będziemy brać pod uwagę. Taki kontrakt posiada istotne przewagi nad tradycyjnym planem programu.

Teoria Zmiany jako architektura dowodowa i zmiana logiki instytucjonalnej

Podejście to oddziela intencję od dowodu, ponieważ dobra wola nie jest już wystarczającym uzasadnieniem działania. Oddziela wykonanie od skuteczności, gdyż sama aktywność nie dowodzi uruchomienia mechanizmu. Oddziela rezultat od wpływu, ponieważ obserwowana zmiana nie może być automatycznie przypisana organizacji. Rozróżnia także błąd wdrożenia od błędu teorii:

program może zawieść dlatego, że został źle wykonany, lub dlatego, że nawet przy perfekcyjnej realizacji opierał się na fałszywym założeniu.

Ta ostatnia różnica ma kluczowe znaczenie dla kultury instytucjonalnej. Jeśli każda porażka jest interpretowana jedynie jako niedostateczna staranność wykonawców, organizacja pozostaje niezdolna do zakwestionowania własnego modelu. Może przez lata „lepiej wdrażać" interwencję, której podstawowy mechanizm jest po prostu nietrafny. Theory of Change umożliwia zadanie pytań wyższego rzędu: nie tylko o to, czy wykonaliśmy program poprawnie, lecz czy program, nawet wykonany idealnie, miał racjonalne podstawy, aby przynieść oczekiwany skutek. W tym punkcie współczesna ewaluacja łączy się z triangulacją i contribution analysis. Zaktualizowany **Magenta Book** wskazuje, że rygor metod theory-based wynika m.in. ze spójności teorii, stosowania dowodów specyficznych dla jej testowania, triangulacji źródeł, krytycznej analizy alternatywnych przyczyn oraz zewnętrznej kontroli. Analiza wkładu pozwala z kolei badać, czy interwencja wiarygodnie przyczyniła się do rezultatu w sytuacjach, gdy nie da się przeprowadzić klasycznego eksperymentu.

W ten sposób Teoria Zmiany przestaje być jedynie etapem poprzedzającym „prawdziwy pomiar". Sama staje się architekturą pomiaru. Określa, które zależności wymagają obserwacji, gdzie kryją się najważniejsze niepewności, jakie dane mają wartość decyzyjną i które kontrargumenty należy testować. Nie wskazuje jeszcze sposobu mierzenia każdego outcome'u, ale rozstrzyga, dlaczego to właśnie ten wskaźnik jest poznawczo istotny.

Najgłębsza wartość Stevenson-Doddowskiego projektowania od prawej do lewej tkwi zatem nie w odwróceniu kolejności pól na diagramie, lecz w odwróceniu logiki instytucjonalnej. Organizacja nie powinna już szukać rezultatów, które uzasadnią jej działania; powinna szukać działań, których skuteczność można racjonalnie uzasadnić wobec rezultatów, za które zdecydowała się odpowiadać. W pierwszym modelu strategia broni przeszłości; w drugim staje się hipotezą dotyczącą przyszłości.

Dalszy krok będzie znacznie trudniejszy. Nawet najlepsza Theory of Change nie rozstrzyga bowiem, ile obserwowanej zmiany naprawdę „należy" do organizacji. W kolejnej części przejdę więc do problemu przyczynowości, kontrfaktyczności, **attribution** i **contribution**, deadweight, displacement oraz efektów niezamierzonych. To tam pojęcie wpływu zostanie poddane najostrzejszemu testowi: różnicy między stwierdzeniem, że po interwencji coś się wydarzyło, a wykazaniem, że wydarzyło się dzięki niej.

> Ostatecznie przejście od organizacji 'Do' do 'Difference' jest aktem odwagi intelektualnej i etycznej. Wymaga ono bowiem uznania, że poprawnie wypełniony budżet i nienaganna

> procedura nie są dowodem sensu istnienia instytucji. Prawdziwym testem dojrzałości organizacji jest moment, w którym przestaje ona pytać, jak uzasadnić to, co robi od lat, a zaczyna zastanawiać się, czy jej sukces nie powinien objawiać się w świecie, w którym ona sama przestanie być potrzebna.

Inspiracje

[1] 

"The Difference How to Understand Measure and Maximise Social Impact" Matt Stevenson-Dodd

Practical Inspiration Publishing | ISBN: 9781788609562

Matt Stevenson-Dodd jest brytyjskim liderem sektora społecznego, konsultantem i autorem specjalizującym się w pomiarze wpływu społecznego, przywództwie w organizacjach non-profit i zarządzaniu organizacjami charytatywnymi. Jest założycielem i dyrektorem generalnym Trust Impact, firmy konsultingowej, która doradza organizacjom charytatywnym, przedsiębiorstwom społecznym i organom publicznym w zakresie transparentnej oceny i raportowania ich wyników. W latach 2010-2019 Stevenson-Dodd pełnił funkcję dyrektora generalnego Street League, wiodącej brytyjskiej organizacji charytatywnej zajmującej się zatrudnieniem młodzieży, gdzie był pionierem w zakresie transparentnych internetowych paneli informacyjnych dotyczących wpływu i orędownikiem otwartości w odniesieniu do wyzwań i niepowodzeń organizacyjnych. Zajmował wiele stanowisk niewykonawczych, w tym przewodniczącego organizacji charytatywnej Football Beyond Borders, przewodniczącego Sport for Development Coalition i członka zarządu St John Ambulance. W 2020 roku został przyjęty w poczet członków Zakonu Świętego Jana w uznaniu za swoją służbę. Stevenson-Dodd posiada tytuł MBA z wyróżnieniem Uniwersytetu w Nottingham.

Matt Stevenson-Dodd *is a British social sector leader, consultant, and author specializing in social impact measurement, non-profit leadership, and charitable governance. He is the founder and chief executive officer of Trust Impact, a consultancy that advises charities, social enterprises, and public bodies on evaluating and reporting their outcomes transparently. From 2010 to 2019, Stevenson-Dodd served as chief executive of Street League, a leading UK youth employment charity, where he pioneered transparent online impact dashboards and championed openness regarding organizational challenges and failures. He has held multiple non-executive positions, including chair of the charity Football Beyond Borders, chair of the Sport for Development Coalition, and trustee of St John Ambulance. In 2020, he was admitted as a Member of the Order of Saint John in recognition of his service. Stevenson-Dodd holds an MBA with Distinction from Nottingham University.*

Trust Impact

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[1] **"Monetary Theory and Practice"**

Charles Albert Eric Goodhart

1984

[2] **"India: Economic Development and Social Opportunity"**

Amartya Sen

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"Realistic Evaluation Bloodlines"**

Ray Pawson, Nick Tilley

2001 | American Journal of Evaluation | DOI: 10.1016/s1098-2140(01)00141-2

Źródło

[2] **"Problems of Monetary Management: The UK Experience"**

Charles Goodhart

1984 | DOI: 10.1007/978-1-349-17295-5_4

Źródło

[3] **"SHOULD THE FUNCTIONS OF MONETARY POLICY AND BANKING SUPERVISION BE SEPARATED?"**

Charles Goodhart, Dirk Schoenmaker

1995 | Oxford Economic Papers | DOI: 10.1093/oxfordjournals.oep.a042187

Źródło

[4] **"Monetary Theory and Practice"**

Charles Goodhart

1984 | DOI: 10.1007/978-1-349-17295-5

Źródło

[5] **"The Effects of Macroeconomic News on High Frequency Exchange Rate Behavior"**
Álvaro Santos Almeida, Charles Goodhart, Richard G. Payne
1998 | Journal of Financial and Quantitative Analysis | DOI: 10.2307/2331101
Źródło

[6] **"Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony"**
John W. Meyer, Brian Rowan
1977 | American Journal of Sociology | DOI: 10.1086/226550
Źródło

[7] **"Institutional conditions for diffusion"**
David Strang, John W. Meyer
1993 | Theory and Society | DOI: 10.1007/bf00993595
Źródło

[8] **"Organizational Environments: Ritual and Rationality."**
David L. Clark, John W. Meyer, W. Richard Scott
1985 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2393114
Źródło

[9] **"The "Actors" of Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency"**
John W. Meyer, Ronald L. Jepperson
2000 | Sociological Theory | DOI: 10.1111/0735-2751.00090
Źródło

[10] **"Changing Conceptions of Social Purpose Higher Education: The Legacy of University Adult Education"**
Maria Slowey
2023 | Studies on Adult Learning and Education | DOI: 10.36253/979-12-215-0253-4.08
Źródło

[11] **"Realist review - a new method of systematic review designed for complex policy interventions"**
Ray Pawson, Trisha Greenhalgh, Gill Harvey, Kieran Walshe
2005 | Journal of Health Services Research & Policy | DOI: 10.1258/1355819054308530
Źródło

[12] "RAMESES publication standards: realist syntheses"

Geoff Wong, Trisha Greenhalgh, Gill Westhorp, Jeanette Buckingham, Ray Pawson

2013 | BMC Medicine | DOI: 10.1186/1741-7015-11-21

Źródło

[13] "The Science of Evaluation: A Realist Manifesto"

Ray Pawson

2013 | SAGE Publications Ltd eBooks | DOI: 10.4135/9781473913820

Źródło

[14] "Evidence-based Policy: The Promise of `Realist Synthesis'"

Ray Pawson

2002 | Evaluation | DOI: 10.1177/135638902401462448

Źródło

[15] "An Introduction to Scientific Realist Evaluation"

Ray Pawson, Nick Tilley

1997 | Sage eBooks | DOI: 10.4135/9781483348896.n29

Źródło

[16] "Crime and coronavirus: social distancing, lockdown, and the mobility elasticity of crime"

Eric Halford, Anthony Dixon, Graham Farrell, Nick Malleson, Nick Tilley

2020 | Crime Science | DOI: 10.1186/s40163-020-00121-w

Źródło

[17] "WHAT WORKS IN EVALUATION RESEARCH?"

Ray Pawson, Nick Tilley

1994 | The British Journal of Criminology | DOI: 10.1093/oxfordjournals.bjc.a048424

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 871f9b30-e672-4f84-bc10-bd0450ec6c76