



Goodhartův zákon

Číslo, skóre nebo statistika jsou jen zjednodušeným popisem části reality, nikoli realitou samotnou. Jakmile se na hodnotu ukazatele navážou odměny, tresty nebo financování, lidé začnou přizpůsobovat jednání jemu — a měřený výkon roste, zatímco skutečný výkon růst nemusí.

Goodhartův zákon je obecný princip popisující problém, který vzniká tehdy, když se určitý měřitelný ukazatel začne používat jako cíl nebo jako hlavní prostředek hodnocení.

Když se měřítko stane cílem, přestává být dobrým měřítkem.

Marilyn Strathern, 1997. Tím se původně ekonomická myšlenka rozšířila daleko za ekonomii.

1975

princip formuloval britský ekonom Charles A. E. Goodhart při rozboru měnové politiky. Původní znění bylo užší: „Každá pozorovaná statistická pravidelnost bude mít tendenci zaniknout, jakmile je vystavena tlaku za účelem řízení.“

Řetězec, kterým to proběhne

Cíl a jeho náhražka

Skutečný cíl je obtížné přímo změřit: kvalitní vzdělávání, bezpečnost, dobrá vědecká práce. Zvolí se proto veličina, kterou lze snadno sledovat a která s ním běžně souvisí.

Pobídka

Podle ukazatele se rozhoduje o odměnách, trestech, financování a kariérním postupu. Z pouhého měření se stává cíl.

Optimalizace

Lidé hledají, jak hodnotu zvýšit. Nemusí podvádět ani jednat ve zlém úmyslu; jen racionálně reagují na pravidla systému.

Rozpad vztahu

Část způsobů, jak ukazatel zlepšit, cíl nezlepšuje. Metrika roste, ale její schopnost vypovídat o cíli klesá.

Šest oborů: co se má sledovat — a co se měří

Nahoře skutečný cíl, pod ním jeho měřitelná náhražka, dole možný efekt.

KDE SE TO DĚJE

● Veřejná správa 3× Stát a jeho služby ● Firmy a platformy 2× Soukromý sektor ● Věda 1× Hodnocení výzkumu

Bezpečnost a řešení kriminality

Počet přestupků, sankcí a vykázaných úkonů
Vykazuje se, co jde snadno vykázat. Viz Čárkový systém.

Znalosti, schopnosti a rozvoj žáků

Výsledky standardizovaných testů
Výuka míří na test, i když tím trpí hůř měřitelné části vzdělání.

Kvalitní a včasná péče

Čekací doba, splnění výkonových limitů
Optimalizuje se hranice, ne zdravotní výsledek pacienta.

Kvalitní zákaznická podpora

Počet uzavřených požadavků
Požadavky lze uzavírat rychle, aniž by byly vyřešeny.

Obsah, který uživatelé považují za hodnotný

Kliknutí, zhlédnutí, čas strávený na stránce
Maximalizuje se pozornost. Ta nemusí odpovídat kvalitě obsahu.

Kvalitní a přínosný výzkum

Počet publikací, citací, citační index
Motivace k mnoha menším publikacím a k autocitacím.



EFEKT KOBRY

Britská koloniální správa v Indii nabídla odměnu za každou předloženou mrtvou kobru. Počet plazů zpočátku klesal — pak začali podnikaví občané kobry chovat, aby inkasovali odměnu za jejich zabití. Když vláda projekt zastavila, chovatelé hady vypustili a divokých brejlovců bylo víc než před zásahem.

Kobra indická, v lidové řeči brejlovec. · Chayant Gonsalves, CC BY 4.0

Proč to nejvíc bolí ve velkých systémech

Centrum nevidí do situace

Čím vzdálenější je centrum, tím víc se spoléhá na statistiky, normy a kvóty. Měřitelnost jevu ale není totéž jako jeho význam.

Hayek: znalost času a místa

Znalosti potřebné pro rozhodování jsou rozptýleny mezi mnoho lidí a mají podobu znalosti konkrétního času a místa.

Trh to neodstraňuje

Firma může vytvořit stejně špatné KPI jako ministerstvo. Konkurence a možnost odchodu jen přidávají zpětnou vazbu.

Campbellův zákon

Donald T. Campbell popsal totéž nezávisle: s významem ukazatele roste tlak na jeho zkreslování.

Systém nedostává nutně více toho, co jeho tvůrce chtěl. Dostává více toho, co skutečně odměňuje.

Šest postupů, které efekt oslabují

1 Nezaměňovat měřítko za cíl.

Nejdřív určit, čeho má systém dosahovat. Teprve pak hledat veličiny.

2 Používat víc různých ukazatelů.

Více čísel není totéž co více informací. Souhrnné skóre problém jen posune výš.

3 Předem hledat, jak metriku obehrát.

„Jak bych ji maximalizoval bez splnění cíle?“ Mannheim: pre-gaming.

4 Oddělit měření od automatické odměny.

Číslo může vyvolat bližší zkoumání, aniž samo rozhoduje o odměně.

5 Zachovat prostor pro úsudek.

Muller: metric fixation. Ukazatele mají úsudek doplňovat, ne nahrazovat.

6 Nepřehánět optimalizaci.

„Dost dobrá hodnota“ ponechá prostor ostatním vlastnostem. „Maximalizovat“ je obětuje.

KAM DÁL

- Čárkový systém
- Centrální plánování
- Teorie veřejné volby
- Ekonomická kalkulace

