

5.3 ANALÝZA HRANIC

Tato induktivní technika slouží k vytyčení hranic metaproblému pomocí definic zúčastněných aktérů (Dunn 2004: 96). Probíhá ve třech krocích.

- Krok 1 – Nalezení všech zúčastněných aktérů a saturace výběrového vzorku. Metodikou sněhové koule se získává okruh lidí, o kterých se ví, že se liší v postoji k dané problematice (reforma zdravotní péče atd.). Proces pokračuje, dokud není uzavřen okruh všech aktérů.
- Krok 2 – Vyjasnění různých reprezentací problému, tj. různých myšlenek, základních paradigmat, dominantních metafor či obecně systémů interpretace, jejichž prostřednictvím přisuzujeme význam jednotlivým událostem. Tyto poznatky mohou být získány osobními rozhovory nebo realističtěji telefonáty či studiem dokumentů těchto aktérů.
- Krok 3 – Vyjasnění hranic metaproblému. Ukazuje se, že zde existuje podobná zákonitost jako u odhadu hranic v jiných oblastech (např. jazyky nebo vědecké články). Po počátečním rapidním nárůstu nových témat a myšlenek dochází k jisté saturaci myšlenek, konceptů, proměnných, předpokladů, domněnek či návrhů politik. Všechny tyto aspekty se začínají opakovat. Pokud jsme provedli analýzu aktérů skutečně odpovědně, máme stanovené hranice metaproblému.

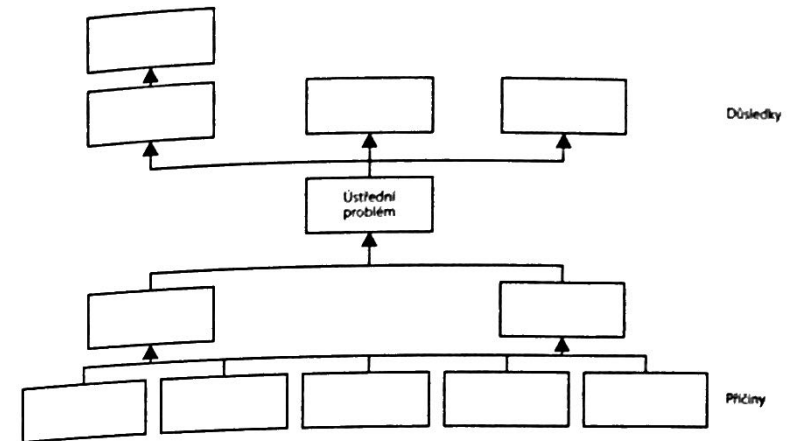
V literatuře nelze najít mnoho příkladů uplatnění metody analýzy hranic (výjimkou je např. práce Hosseus a Pal 1997). V České republice, pokud je nám známo, nebyla tato metoda užita nikdy. Obdobným způsobem však bylo postupováno například při zpracování některých veřejných anket (viz např. Veselý a Čermák 1999).

5.4 STROM PROBLÉMŮ

5.4.1 Vymezení metody

Strom problémů je univerzální metoda identifikace, prioritizace a vizualizace problémů⁹³. Strom problémů je často součástí participativních plánovacích metod. Jde o diagram příčin a důsledků, tj. faktorů, které způsobují určitý problém. Stejně jako každý strom má i strom problémů „kmen“, „kořeny“ a „větve“ (viz Obrázek 8.2). Kmen představuje klíčový problém, kořeny příčiny problému a větve důsledky tohoto problému.

Obrázek 8.2 Obecná struktura stromu problémů



Zdroj: autor

5.4.2 Postup tvorby stromu problémů

Strom problémů by měl být v ideálním případě skupinovou záležitostí, které se účastní odlišní aktéři.

- Krok 1. Formulace negativních výroků, které se týkají dané oblasti či problematiky. Tyto výroky by měly být zaznamenány na tabulky a zavěšeny tak, aby na ně každý viděl. Postupuje se tak do té doby, dokud existují nápady.
- Krok 2. Seskupení tvrzení, která se zdají být podobná anebo příbuzná, a jejich převedení na přibližně podobnou úroveň obecnosti. Vyloučení nejasných tvrzení.
- Krok 3. Identifikace klíčového problému, tj. takového, který se zdá být v centru všech problémů, a jeho umístění do středu tabule.
- Krok 4. Zhodnocení všech ostatních výroků a jejich rozčlenění na příčiny a důsledky problému. Příčiny jsou graficky umístěny pod problémem, efekty či důsledky pak nad problémem. Jestliže některé příčiny vyvolávají určitý důsledek ve vzájemném působení, jsou umístěny vedle sebe pod efekt, který způsobují. Některé výroky mohou být obecné problémy, které jsou mimo možnost řešení, ale jsou důležité z hlediska problému.
- Krok 5. Pokračování v uspořádání důsledků a efektů a jejich vzájemné porovnání. Jedno tvrzení vede k jinému.
- Krok 6. Zhodnocení, zda nechybí nějaká tvrzení, a jejich doplnění.
- Krok 7. Zkontrolování celkové logiky stromu a jeho přepsání na papír. Ve většině případů skupina dospěje k závěru, že realita je velmi složitá a že interakce probíhají oběma směry. Většina problémů nemá jednoduché

⁹³ Více informací o metodě viz např. Weiss, Bolton a Shakar (2000) či Start a Howland (2004: 22–23).

lineární uspořádání. Nicméně účelem stromu problémů není modelování vztahů, ale prvotní vyjasnění problematiky a její strukturace. Nejde zde o přesnou identifikaci a operacionalizaci problému, ale o jakýsi mezikrok, ve kterém se strukturuje problematika, nikoli však nutně kauzálně. Strom problémů má mnoho různých variant, může být například proveden jak bez kategorizace a klasifikace příčin, tak s kategorizací příčin.

5.5 SWOT ANALÝZA⁹⁴

5.5.1 Vymezení metody

SWOT analýza byla vyvinuta v polovině 20. století jako nástroj usnadňující soukromým firmám formulovat jejich strategii v konkurenčním prostředí, a to prostřednictvím posouzení silných a slabých stránek dané firmy a příležitostí a ohrožení na trhu. Jde o jednu z nejčastěji užívaných metod při tvorbě jakékoli strategie. SWOT je akronymem pro vnitřní silné stránky (*strengths*), vnitřní slabé stránky (*weaknesses*) a pro příležitosti (*opportunities*) a ohrožení (*threats*) identifikované ve vnějším prostředí.

SWOT analýza je pohotovým a snadno použitelným nástrojem pro popis celkové situace podniku. Nejméně od 80. let 20. století je však velmi často využívána i ve veřejném sektoru, a to zejména při formulování strategie socioekonomického rozvoje, při plánování rozvojového programu či při evaluaci regionálních rozvojových programů. SWOT analýza je ovšem velmi flexibilní a lze ji využít i při vymezování problému k řešení a pro efektivní strukturaci poznávacího pole⁹⁵. Velmi efektivně totiž kombinuje dvě dimenze: interní kapacity (tj. silné a slabé stránky) a externí prostředí (tj. příležitosti a ohrožení).

Podstata metody je velmi jednoduchá: identifikovat silné a slabé stránky a příležitosti a ohrožení určité organizace. SWOT analýza není jen nástrojem, jehož využívají společnosti při snaze vyznat se v konkurenčním prostředí a připravit firemní strategie – se stejnou účinností může být využit při formulování strategie:

- institucí veřejné správy;
- regionu;
- problémového okruhu, problémové oblasti;
- projektu.

⁹⁴ Metoda je zpracována na základě vlastních zkušeností s uplatněním metody a následujících prací a materiálů: Lacina, Šild a Volek (2006), Proctor (2005), Ministerstvo pro místní rozvoj (2005a, 2005b). Využity byly také webové stránky: <http://www.mindtools.com/swot.html> a http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_swot.htm

⁹⁵ Je přitom zajímavé, že v učebnicích *policy analysis* není vůbec uváděna.

V případě, že vytváříme SWOT analýzu pro určitou problémovou oblast (zdravotnictví, školství, ekonomika atd.), je vždy důležité stanovit si referenční kategorii, s kterou se budeme porovnávat. Například pokud vytváříme SWOT analýzu pro oblast vzdělávání v České republice, mohou být touto referenční kategorií státy EU nebo státy s přibližně stejným ekonomickým rozvojem. Pokud vytváříme SWOT analýzu pro oblast vzdělávání v kraji Vysočina, budou hlavní referenční skupinou pravděpodobně ostatní kraje v ČR.

Účelem SWOT analýzy není pouze určit jakýkoli druh silných či slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale vytipovat a zaměřit se na ty, které mají strategický význam. Výsledek SWOT analýzy se často zobrazuje pomocí matice, která ukazuje základní vazby mezi jednotlivými prvky (silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení) a na jejímž základě lze přímo generovat potenciální strategie a formulovat konkrétní problémy a cíle. Před tím, než si ukážeme možný postup SWOT analýzy, je vhodné co nejpřesněji vymezit pojmy silná stránka, slabá stránka, příležitost a ohrožení.

5.5.2 Vymezení skupin faktorů SWOT

Silné stránky

Silné stránky instituce (regionu, státu) mohou spočívat v mnoha různých faktorech, od přírodních zdrojů přes znalosti lidí až po efektivní organizační uspořádání⁹⁶. Typickými otázkami zde jsou:

- Jaké výhody máte?
- V čem jste dobří?
- K jakým zdrojům máte přístup?
- Co jsou podle jiných vaše silné stránky?

Při odpovědi je třeba brát v úvahu nejen vlastní hledisko, ale také názor ostatních lidí (institucí) kolem vás. Je třeba být realistický. Je možné vytvořit seznam charakteristických vlastností a poté přemýšlet, zda nejde o silné stránky, a to v porovnání vůči konkurentům – institucím (regionům, státům).

Slabé stránky

Slabost instituce (regionu, státu) spočívá v nedostatečných zdrojích, nebo jejich neúspěšném či neefektivním využití. Typickými otázkami zde jsou:

- Co můžete zlepšit?

⁹⁶ Jednou z možností, jak přemýšlet o možných zdrojích, které má daná instituce (region, stát) k dispozici, je otázka různých forem kapitálu (Vesely 2006).

- Co děláte špatně?
- Čemu byste se měli vyhnout?
- Vnímají jiní lidé slabé stránky, jež vy nevidíte?
- Jsou vaši konkurenti v něčem lepší než vy?

Příležitosti

Příležitost je externí okolnost, jež může pozitivně ovlivnit výsledky instituce (regionu, státu) a zlepšit její konkurenční výhodu za předpokladu, že jsou včas provedeny pozitivní kroky. Typickými otázkami zde jsou:

- V čem spočívají dobré příležitosti?
- Jaké jsou zajímavé trendy, o nichž víte? Dobré příležitosti mohou pocházet například:
 - ze změn v technologiích a prostředí jak v širším, tak užším měřítku,
 - ze změn ve vládní politice, týkajících se daného oboru,
 - ze změn v sociálních podmínkách (demografické změny, změny v životním stylu atd.),
 - z národních, mezinárodních či místních událostí.

Hrozby

Hrozba je externí okolnost, jež může negativně ovlivnit výsledky instituce (regionu, státu) a snížit její konkurenční výhodu za předpokladu, že nejsou včas provedeny pozitivní kroky. Typickými otázkami zde jsou:

- Jaké překážky před vámi stojí?
- Jaké jsou aktivity vašich konkurentů?
- Mění se požadované specifikace vašich služeb či aktivit?
- Ohrožují vaši pozici měnící se technologie?

5.5.3 Postup

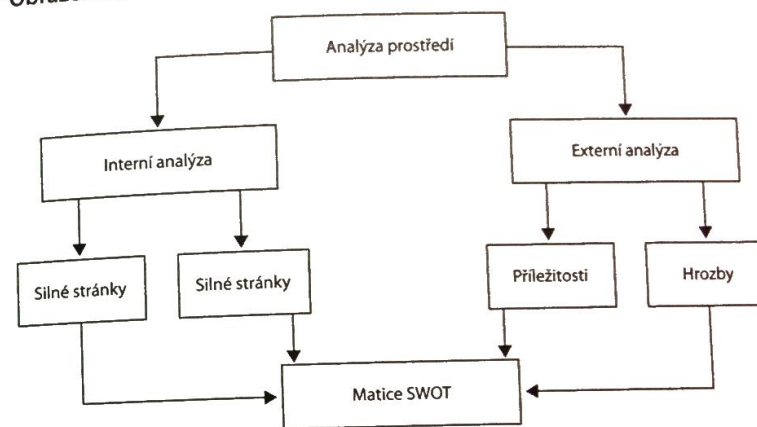
SWOT analýza je většinou výsledkem kolektivního procesu, ale může ji provést i jednotlivec (v tomto případě však slouží spíše jako podklad pro další diskusi). SWOT analýza může být provedena rychlým „brainstormingovým“ způsobem, může být však také výsledkem dlouhodobé analytické práce.⁹⁷

Rámec SWOT analýzy je zachycen na Obrázku 8.3. Interní analýza se zaměřuje na současné silné a slabé stránky státu (regionu, podniku

⁹⁷ Existuje mnoho možností jak provádět analýzu. V případě kolektivní SWOT analýzy je např. možné rozmístit v místnosti čtyři přenosné tabule (anebo prostě čtyři velké role papíru) a rozdělit účastníky na čtyři skupiny. Každá skupina pracuje vždy na jedné části SWOT analýzy, pak se úkoly prohodí. Každá skupina tedy může navázat na to, co vymyslela skupina před ní.

atd.) v porovnání s ostatními státy (regiony, podniky atd.). Jednoduše řečeno jde tedy o stanovení toho, v čem je porovnáván stát (region, podnik) v současnosti lepší či horší než ostatní. Externí analýza je zaměřena na možnou změnu v budoucnosti ve vnějším prostředí, tedy na to, co by mohlo v budoucnosti zlepšit nebo zhoršit situaci daného státu (regionu, podniku atd.)⁹⁸.

Obrázek 8.3 Rámec SWOT analýzy



Zdroj: Lacina, Šild a Volek (2006)

Při sestavování SWOT analýzy je možné postupovat následujícím způsobem:

Krok 1: Analýza současné situace, trendů a možného budoucího vývoje

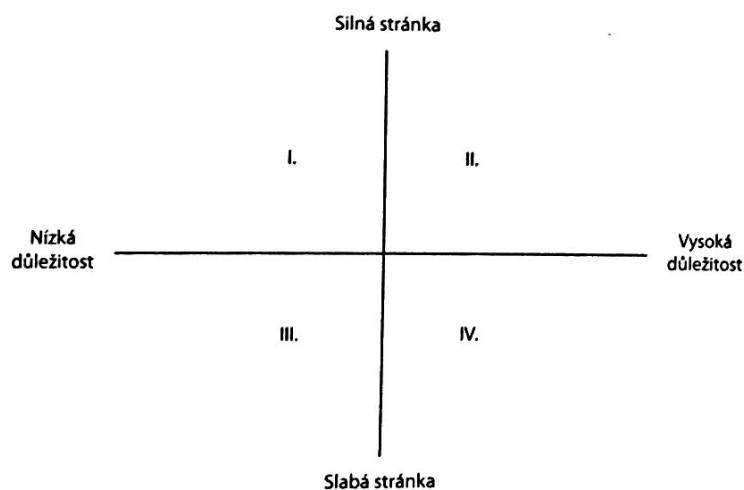
Kvalita SWOT analýzy je kriticky závislá na informacích a poznatcích, jež mají lidé, kteří ji vytvářejí. Před samotným průběhem analýzy by tedy měla být velká pozornost věnována studiu literatury a dat, případně rozhovorům či pozorování s cílem získat co nejvíce informací nejen o stavu dané organizace (regionu, země), ale také o situaci a výsledcích konkurentů a faktorů, které výkonost ovlivňují, či v budoucnu mohou ovlivňovat.

⁹⁸ Někdy se za příležitost považuje i využití silných stránek v budoucnu (organizace, státu atd.) a za ohrožení pokračování slabých stránek. Takový přístup považujeme ovšem za poněkud problematický a zamlžující základní dělení na „interní“ a „externí“ analýzu. To, že je překonání slabiny zároveň příležitostí, je zřejmé. Naopak za vnější příležitost či hrozbu lze považovat témata, která stojí mimo danou oblast. Například ohrožením rozvoje lidských zdrojů v ČR může být ekonomická stagnace a příležitostí demografické trendy. Oba tyto faktory – ač se týkají ČR – jsou z hlediska vzdělávání vnější a jsou tedy součástí externí analýzy. Za součást externí analýzy lze ale také někdy považovat kombinaci interních a externích faktorů – např. využití evropských fondů k odstranění současného slabého místa.

Krok 2: Identifikace silných a slabých stránek

- Zaměřte se na současnou i minulou výkonnost instituce, regionu či státu (v určité oblasti). S pomocí brainstormingu identifikujte všechny možné vnitřní faktory, které mají vliv na současné postavení, vzhledem ke konkurentům či referenčním kategoriím. Může jít o dostupné finanční zdroje, lidské zdroje, způsob řízení, technologie atd.
- Seřaďte položky na seznamu podle důležitosti a podle toho, zda jde v porovnání s vašimi konkurenty o silnou nebo slabou stránku.
- Zaznamenejte každý faktor do grafu s osou x (výkonnost) a osou y (důležitost) (viz Obrázek 8.4).
- Zaměřte se na důležité faktory, tedy na kvadrant II. a IV.

Obrázek 8.4 Identifikace silných a slabých stránek ve SWOT analýze



Zdroj: autor

Krok 3: Identifikace externích příležitostí a hrozeb

- Pomocí brainstormingu naleznete na základě předem stanovených definic příležitosti a hrozby. Mnohdy je dobré používat příklady (nějakou již dříve provedenou SWOT analýzu).
- Seřaďte příležitosti na seznamu podle důležitosti a pravděpodobnosti výskytu.
- Seřaďte hrozby na seznamu podle důležitosti a pravděpodobnosti výskytu.
- Zaměřte se na důležité a pravděpodobné příležitosti a hrozby, ani méně pravděpodobné faktory by ovšem neměly být opomenuty.

Krok 4: Vytvoření matice

- Na závěr zapište velmi silné a slabé stránky, velké příležitosti a závažné hrozby do matice SWOT.

- Analýzu SWOT použijte k nalezení možných strategií – budujte na silných stránkách, vylepšete slabé stránky, využijte příležitosti nebo se vyhněte hrozbám.

Tabulka 8.8 Matice SWOT analýzy a jejich vazba na tvorbu strategií

	Silné stránky - S	Slabé stránky - W
Příležitosti - O	Využití silné stránky k získání výhody	Překonat slabiny využitím příležitosti
Ohrožení - T	Využití silné stránky k čelení hrozbám	Minimalizovat náklady a čelit hrozbám

Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj (2005b).

Podrobněji lze kombinace výsledné matice popsat takto (Lacina, Šild a Volek 2006):

- Strategie S-O sledují příležitosti, jež vhodně doplňují silné stránky instituce. Vycházejí ze silných stránek a nacházejí příležitosti.
- Strategie W-O překonávají slabé stránky a sledují příležitosti. Jejich cílem je eliminovat slabé stránky pomocí nalezených příležitostí. Mnohdy není možné využít externí příležitosti vinou některé slabé stránky instituce (kraje, státu atd.) V této oblasti můžete analyzovat možné překážky (technologie, infrastruktura, právní podmínky atd.)
- Strategie S-T nalézají způsoby využití silných stránek instituce ke snížení externího ohrožení. Instituce (kraj, stát atd.) může využít své silné pozice ke snížení výskytu nebo eliminaci nalezených hrozeb.
- Strategie W-T připravují defenzivní plán, jenž má uchránit instituce před jejich slabými stránkami. Jejich cílem je také eliminovat externí hrozby.

5.6 ANALÝZA AKTÉRŮ (STAKEHOLDER ANALYSIS)

5.6.1 Vymezení metody

Anglický pojem *stakeholder* (*stake* = zájem, *holder* = držitel, vlastník) označuje jakékoliv jednotlivce, skupiny či organizace, kteří mohou být ovlivněni nebo mohou ovlivnit připravované politiky či projekty, nebo jejich realizaci.⁹⁹ Analýza aktérů se snaží identifikovat všechny jednotlivce,

⁹⁹ Pojem „stakeholder“ se do češtiny někdy překládá jako „zainteresovaný subjekt“, „zainteresovaná skupina“ či „zájmová skupina“. *Stakeholder analysis* se pak někdy překládá jako „analýza dalších zainteresovaných subjektů“ nebo jako „analýza zainteresovaných skupin“. Vzhledem k tomu, že tyto překlady jsou zdlouhavé a nepřesné, doporučujeme používat termín „aktér“ a „analýza aktérů“. Tento překlad sice neobsahuje anglickou expresi („někdo, kdo má něco v sázce“), je však zcela v souladu

skupiny či organizace, kterých se daná politika týká, poznat jejich jednání, záměry a vzájemné vztahy a zhodnotit jejich vliv, zdroje a zájem na realizaci určité politiky (Varvasovszky a Brugha 2000). Aktéři (*stakeholders*) mohou být definováni jako všichni ti,

- kdo mají určitý zájem na problému,
- kdo jsou postiženi daným problémem,
- kdo mají aktivní či pasivní vliv na řešení či rozhodování týkající se daného problému.

Analýzu aktérů lze použít v různých fázích analýzy a tvorby politiky. Může sloužit k pochopení toho, proč a jak byla v minulosti určitá politika implementována, k vymezení různých perspektiv problému, či k odhadnutí proveditelnosti různých alternativ. Analýzu aktérů lze velmi dobře využít při zjišťování pozice a stanoviska aktérů k určitému problému a k sobě navzájem.

Analýzu aktérů lze provést mnoha různými způsoby v závislosti na účelu, ke kterému má sloužit, a dostupných časových, personálních a finančních zdrojích. Lze rozlišit „výzkumnou“ analýzu aktérů (např. Schmeer 1999, Varvasovszky a Brugha 2000), která probíhá nejméně několik měsíců a má velmi blízko k hloubkovému kvalitativnímu výzkumu, a „rychlou“ analýzu aktérů (např. Social Development Department 1995, Montgomery 1996), která může probíhat například ve formě jediného brainstormingového semináře. Ačkoli oba přístupy mají mnohé společné, uvedeme je zde samostatně¹⁰⁰.

5.6.2 Výzkumná analýza aktérů

Podle Varvasovszkého a Brughy (2000) lze analýzu aktérů rozdělit do několika fází:

1. Položení základních otázek.
2. Příprava.
3. Vlastní provedení analýzy.
 - identifikace a oslovení aktérů
 - sběr dat
 - organizace a analýza dat
 - prezentace výstupů
 - využití výstupů analýzy.

Před tím než se analytik vůbec pustí do analýzy aktérů, měl by si položit několik zásadních otázek:

s obsahem *stakeholder analysis*, která se zdaleka nezaměřuje jen na zájmové či přímo nátlakové skupiny. Je potřeba přitom mít na paměti, že sousloví *actor analysis* se v angličtině používá výjimečně.

¹⁰⁰ Rozdělení na „výzkumnou“ a „rychlou“ analýzu aktérů pochází od autorů.

- Jaký je účel analýzy?
- Jakou časovou dimenzi sledovat (krátkodobý, střednědobý či dlouhodobý horizont; retrospektivní studie)?
- Jaký je kontext provedení analýzy (tj. do jaké kultury vstupujeme)?
- Na jaké úrovni bude analýza provedena (místní, regionální, národní, mezinárodní)?

Zodpovězení těchto otázek je klíčové pro další analýzu. Například rozhodne-li se analytik pro analýzu na místní úrovni, pravděpodobně se počet aktérů vstupujících do analýzy podstatně zmenší a zároveň se zvýší možnost kontaktovat je osobně. Pokud se rozhodne pro analýzu na mezinárodní úrovni, bude se pravděpodobně muset spokojit s analýzou dokumentů.

Teprve po zodpovězení těchto otázek lze přistoupit k přípravě na analýzu. Hlavní otázkou zde je určení toho, kdo analýzu provede. Protože analýza a kvantifikace kvalitativních dat je kriticky závislá na subjektivním posouzení, je vhodné, aby analýza byla provedena výzkumným týmem. Ten může spíše zaručit vyváženější analýzu a neutralizovat různé individuální předsudky. Na straně druhé, pokud provádí analýzu pouze jednotlivec, zvyšuje se míra reliability a konzistentnosti v analýze dat. Zvláště u větších projektů je však stejně nemožné, aby výzkumnou analýzu provedl jednotlivec. Otázkou pak tedy hlavně je, jaké má být složení týmu. V ideálním případě je přitom vhodné složit tým jak z těch, kterých se analýza přímo týká (*insiders*), tak z těch, kterých se přímo netýká (*outsiders*). Nezávislý výzkumník může být snáze vnímán jako neutrální hráč, ale může mít větší potíže s pochopením specifického kontextu a s přístupem k aktérům. Ve veřejném sektoru může pomoci doporučující dopis, například z mezinárodně uznávané instituce.

Prvním krokem samotné analýzy je sestavení předběžného listu aktérů. K jejich lepší identifikaci lze sledovaný problém rozložit na několik komponent (aspektů) problému, které slouží jako heuristická pomůcka. Identifikace aktérů je většinou iterativní proces, zvláště u nových témat a v oblastech, které ještě nejsou stabilizovány, se může stát, že důležitý aktér vstoupí do analýzy až později. V tomto případě je vhodné využít techniku „sněhové koule“ – každý aktér na konci rozhovoru doporučí dalšího aktéra, kterého se problém týká.

Samotný sběr dat většinou probíhá prostřednictvím osobních strukturovaných či polostrukturovaných rozhovorů, případně prostřednictvím dotazníku. Většinou jsou rozhovory vedeny s jednotlivci, ale lze je provádět i metodou *focus groups*. Druhým zdrojem informací jsou publikované i nepublikované dokumenty (výroční zprávy, plány, záměry apod.). Ke zpracování těchto podkladů se využívají kvalitativní techniky. Cílem analýzy v této fázi přitom je zejména identifikovat hlavní témata a aktéry, nikoli testovat hypotézy.

Teprve po seznámení se s pozicemi aktérů lze přistoupit k jisté kvantifikaci jejich pozic a postojů do formy různých matic, kde jsou aktéři ohodnoceni na základě různých dimenzí: například zájmu o téma, moci, podpory dané politiky či vlivu politiky na aktéra, pokud bude implementována. Tyto předběžné matice lze ověřovat pomocí *Delphi* techniky nebo expertních dotazníků (např. na lickertovské škále). Lze je také předložit samotným aktérům a umožnit jim reagovat. Tato zpětná vazba však nemusí být vždy vhodná, protože aktéři se mohou pokusit zvrátit závěry analýzy, pokud je k nim nepříznivá.

V literatuře lze najít různé příklady matic, grafů, map pozic aktérů, sítí a podobně, které zachycují tento typ dat. Tyto matice ilustrují různé charakteristiky aktérů podle různých dimenzí, ale mohou také zachycovat existující organizační vztahy mezi aktéry, či dokonce jejich predikci do budoucnosti. V tomto případě má výzkumná analýza aktérů blízko k jiné sociálněvědní metodologii – analýze sociálních sítí.

5.6.3 Rychlá analýza aktérů

Kroky v „rychlé“ analýze aktérů jsou podobné. Na počátku je potřeba vyjasnit alespoň rámcově problém, o který jde, či cíle, kterých se má dosáhnout. V literatuře lze najít několik různých možností, jak postupovat (např. Montgomery 1996, Dick 1997, Smith 2000, Start a Hovland 2004). Jednotlivé přístupy se liší v tom, jaké dimenze zahrnout do analýzy a jak je vyhodnocovat. V zásadě lze ale rozlišit dva kroky.

V prvním kroku jsou identifikováni a klasifikováni aktéři. Tato identifikace může probíhat například formou brainstormingové diskuse malé skupiny lidí (6–8), kteří mají odlišný pohled na problém. Cílem je vygenerovat maximální množství aktérů a nikoho nevynechat. Pro tyto účely lze použít orientační seznam aktérů (viz Tabulka 8.9). Tento seznam přitom nesmí být brán dogmaticky. Je potřeba, aby byli identifikováni skutečně konkrétní aktéři (např. konkrétní ministerstvo, či dokonce konkrétní odbor ministerstva).

Po vytvoření seznamu aktérů je někdy užitečné aktéry nějakým způsobem klasifikovat. Montgomery (1996) například doporučuje rozčlenit aktéry na primární a sekundární. Primární aktéři jsou ti, kteří jsou tak jako tak projektem přímo postiženi, ať už pozitivně, nebo negativně (např. ti, kteří se musí v důsledku politiky přestěhovat, najdou nebo přijdou o práci apod.). Sekundární aktéři jsou ti, kteří se na politice podílejí, ale přímo je nezasahuje (např. neziskové organizace poskytující určité služby). Aktéry ale lze klasifikovat i mnoha jinými způsoby (např. veřejný, soukromý a neziskový sektor atd.).

V druhém kroku rychlé analýzy aktérů je účast aktérů posuzována z různých hledisek a toto posouzení je zasazeno do matice. Jde zejména o posouzení:

Tabulka 8.9 Orientační seznam možných aktérů

Aktéři soukromého sektoru	Aktéři veřejného sektoru	Aktéři občanského sektoru
firmy a podniky	ministři a jejich poradci	média
asociace firem	ministerstva a úředníci	církev
profesní organizace	zákonodárci	školy a univerzity
individuální manažeři firem	soudy	sociální hnutí a advokační skupiny
finanční instituce	politické strany	odborové svazy
	obecní zastupitelstva a rady	národní neziskové organizace
	armáda	mezinárodní neziskové organizace
	částečně autonomní nevládní organizace (veřejnoprávní korporace) a komise	
	mezinárodní a nadnárodní instituce (EU, OSN, světová banka)	

Zdroj: Start a Hovland (2004: 24)

- zájmu aktérů na politice,
- postojů aktérů k dané politice,
- moc a vliv aktérů podílet se na realizaci dané politiky.

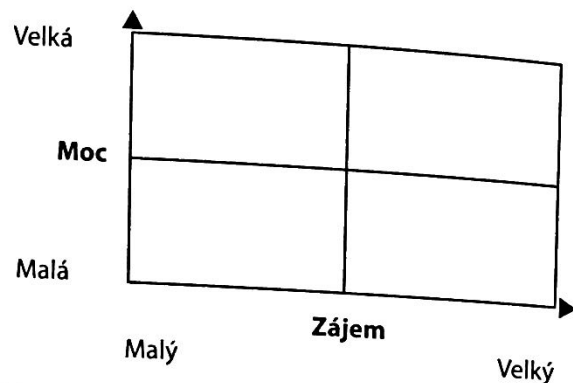
Dimenze „zájmu“ (*interest*) znamená míru, do jaké se navrhovaná politika či program daného aktéra dotkne. Od aktérů, kteří budou ovlivněni daným projektem nebo změnou politiky nejvíce (ať už negativně, nebo pozitivně), se přitom dá očekávat také nejvyšší míra zájmu o danou politiku. „Moc“ znamená vliv, který mají aktéři na prosazení určité politiky či realizaci určitého programu, tj. do jaké míry mohou ovlivnit (podpořit či blokovat) prosazovanou změnu. „Postoj“ znamená názor aktéra na zamýšlenou politiku, tj. do jaké míry s ní souhlasí či nesouhlasí.

Následuje ohodnocení aktérů podle těchto dimenzí, tj. do jaké míry se předpokládá, že mají moc a zájem a jaký je jejich předpokládaný postoj. Použité škály mohou být různé, stejně jako způsob škálování. Uvedme si příklad škálování Dicka pro dimenzi „moc“:

- H (*high*) – velká moc; tato osoba nebo skupina má *de facto* možnost formálního či neformálního veta.
- M (*medium*) – střední moc; pravděpodobně by se vám podařilo prosadit vaše cíle i přes opozici těchto aktérů, ale jen velmi obtížně.
- L (*low*) – malá moc; tato osoba či instituce může jen minimálně ovlivnit výsledky vašeho zamýšleného jednání.

Dosažené výsledky lze zobrazit graficky, například do podoby grafu, kde na ose x se zanáší předpokládaný zájem aktéra a na ose y jeho moc (Obrázek 8.5). Aktéři jsou tak rozděleni do čtyř skupin.

Obrázek 8.5 Analýza aktérů



Zdroj: Start a Hovland (2004: 24)

Protože posouzení aktérů je založeno na subjektivním úsudku, je vhodné ho doplnit odhadem spolehlivosti vaší analýzy. To znamená, že do matice aktérů se nezanášejí pouze ohodnocení aktérů na jednotlivých dimenzích, ale také údaj o spolehlivosti tohoto posouzení. Dick (1997) například navrhuje následující škálu:

- / = plně spolehlivý odhad
- ? = vcelku spolehlivý odhad (některé chybějící informace či pochybnosti o interpretaci určitých faktů)
- ?? = informované dohady
- ??? = pouhé dohady či čistá fantazie

Výsledná matice pak tedy může vypadat například takto (viz Tabulka 8.10)

Přestože metoda analýzy aktérů je důležitá nejen pro vymezení problému, ale je také klíčová pro úspěšnou implementaci navrhované politiky, v České republice se v kontextu veřejné politiky provádí stále spíše výjimečně¹⁰¹. Na závěr je třeba poznamenat, že analýza aktérů, podobně jako ostatní metody vymezení problému, je do značné míry metodou kreativní a také subjektivní (Schmeer 1999). Je tedy důležité ji aplikovat vždy podle dostupných personálních, časových a finančních zdrojů a především podle potřeb zkoumaného problému.

¹⁰¹ Jednou z mála výjimek analýzy aktérů v kontextu české veřejné politiky, byť nikoli provedou v souladu s výše uvedeným postupem, je práce Durdy (2003).

Tabulka 8.10 Matice analýzy aktérů

Aktér	Zájem		Moc		Postoj	
	Odhad	Spolehlivost odhadu	Odhad	Spolehlivost odhadu	Odhad	Spolehlivost odhadu
A						
B						
C						
D						
E						
F						

Zdroj: autor

Literatura k dalšímu studiu

- Dunn, W. D. (1988). Methods of the Second Type: Coping with the Wilderness of Conventional Policy Analysis. *Policy Studies Journal*, 7 (4), 720–737.
- Veselý, A. (2005). *Metody a metodologie vymezení problému*. Praha: CESES FSV UK. Dostupné na: http://ceses.cuni.cz/downloads/studie/sesit05-05_vesely.pdf

Literatura

- Bardach, E. (1981). Problems of Problem Definition in Policy Analysis. In J. P. Crecine (ed.), *Research in Public Policy & Analysis and Management* (Vol. 1: pp. 161–171). Greenwich (CT): JAI Press.
- Bardach, E. (2000). *A Practical Guide for Policy Analysis. The Eightfold Path to More Effective Problem Solving*. New York (NY): Chatham House Publishers.
- Cook, F. (1979). *Who should be helped? Public support for social services*. Beverly Hills (CA): Sage.
- Dahl, R. A. (1985). *Nuclear weapons: Democracy versus guardianship*. Syracuse: SUNY Press.
- Dery, D. (1981). *Problem Definition in Policy Analysis*. Lawrence: University Press of Kansas.
- Dick, B. (1997). *Stakeholder analysis* [On line]. Dostupné na: <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/stake.html>
- Duncker, K. (1945). On problem solving. *Psychological Monographs*, 58.
- Dunn, W. D. (1988). Methods of the Second Type: Coping with the Wilderness of Conventional Policy Analysis. *Policy Studies Journal*, 7 (4): 720–737.
- Dunn, W. N. (2004). *Public Policy Analysis: An Introduction* (3rd ed.). Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Durda, L. (2003). *Analýza procesu tvorby a realizace léčkové politiky v České republice*. Praha: IZPE. Dostupné na: <http://www.izpe.cz/files/vysledky/82.pdf>
- Eden, C. (2004). Analyzing Cognitive Maps to Help Structure Issues or Problems. *European Journal of Operational Research*, 159: 673–686.