

Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem

Fakulta sociálně ekonomická

Disertační práce

**Re-design konceptu strategického plánování a řízení rozvoje
obcí s akcentem na úlohu neformálních institucí**

Autor práce: Ing. Tomáš Sýkora

Školitel: doc. RNDr. Jaroslav Koutský, Ph.D.

2023

Jan Evangelista Purkyně University in Ústí nad Labem

Faculty of Social and Economic Sciences

Dissertation

**Re-design of the concept of strategic planning and management
of municipal development with emphasis on the role of informal
institutions**

Author: Ing. Tomáš Sýkora

Supervisor: doc. RNDr. Jaroslav Koutský, Ph.D.

2023

UNIVERZITA JANA EVANGELISTY PURKYNĚ V ÚSTÍ NAD LABEM

Fakulta sociálně ekonomická

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

Jméno a příjmení: Ing. Tomáš SÝKORA
Osobní číslo: S18428
Studijní program: P6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: Aplikovaná ekonomie a správa
Téma práce: Re-design konceptu strategického plánování a řízení rozvoje obcí s akcentem na úlohu neformálních institucí
Zadávací katedra: Katedra regionálního rozvoje a veřejné správy

Zásady pro vypracování

Cílem disertační práce je přispět ke zvýšení kvality strategického plánování a řízení rozvoje obcí poukazem na dosud nedostatečné uplatnění úlohy neformálních institucí při rozvoji sídel a návrhem konceptualizace a operacionalizace neformálních institucí pro jejich metodické uchopení v plánovací praxi.

Vzhledem ke kontextuálnímu významu problematiky strategického plánování a řízení rozvoje obcí bude disertační práce a v ní stanovené cíle koncipovány pro postsocialistické země střední a východní Evropy.

Hlavní cíl:

Přispět k poznání role neformálních institucí v lokálním rozvoji s následným případným doporučením pro úpravu plánovací praxe.

Dílčí cíle:

1. Konceptualizace a operacionalizace neformálních institucí ve vztahu ke strategickému plánování a řízení rozvoje obcí.
2. Reflexe dosavadního procesu strategického plánování a řízení rozvoje obcí v kontextu postsocialistické transformace.
3. Návrh změny metodického přístupu ke strategickému plánování a řízení rozvoje obcí.

Pro dosažení dílčích cílů a hlavního cíle bude využita induktivně-deduktivní metoda a k výzkumu bude zvolen kvalitativní přístup s využitím níže uvedených metod:

1. Generalizace odborných textů a rešerše literatury
2. Semi-strukturovaná interview
3. Fokusní skupina
4. Delphi

Forma zpracování disertační práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

Allbrechts, L. (2004). Strategic (Spatial) Planning Reexamined. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 31(5), 743–758. <https://doi.org/10.1068/b3065>.

Dabrowski, M. a Piskorek, K. (2018). The development of strategic spatial planning in Central and Eastern Europe: Between path dependence, European influence, and domestic politics. *Planning Perspectives*, 33(4), 571–589. <https://doi.org/10.1080/02665433.2018.1513373>.

Escandon-Barbosa, D., Urbano-Pulido, D. a Hurtado-Ayala, A. (2019). Exploring the Relationship between Formal and Informal Institutions, Social Capital, and Entrepreneurial Activity in Developing and Developed Countries. *Sustainability*, 11(2), 550. <https://doi.org/10.3390/su11020550>.

Greif, A. a Laitin, D. D. (2004). A Theory of Endogenous Institutional Change. *American Political Science Review*, 98(4), 633–652. <https://doi.org/10.1017/S0003055404041395>.

Hofstede, G. a Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.

- Knieling, J. a Othengrafen, F. (2009). En route to a theoretical model for comparative research on planning cultures. *Planning Cultures in Europe: Decoding Cultural Phenomena in Urban and Regional Planning*. Farnham, Surrey: Ashgate: 39-62. <https://doi.org/10.4324/9781315246727>.
- Mathie, A., a Cunningham, G. (2003). From clients to citizens: Asset-based Community Development as a strategy for community-driven development. *Development in Practice*, 13(5), 474–486. <https://doi.org/10.1080/0961452032000125857>.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pike, A., Rodríguez-Pose, A. a Tomaney, J. (2007). What Kind of Local and Regional Development and for Whom? *Regional Studies*, 41(9), 1253–1269. <https://doi.org/10.1080/00343400701543355>.
- Rodríguez-Pose, A. (2013). Do Institutions Matter for Regional Development? *Regional Studies*, 47(7), 1034–1047. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.748978>.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4th edition. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-0-470-18586-5.
- Stanilov, K. (2007). Taking stock of post-socialist urban development: A recapitulation. *The Post-Socialist City: Urban Form and Space Transformations in Central and Eastern Europe after Socialism*, 3–17. Dordrecht: Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6053-3_1.
- Sucháček, J. (2013). *Transformace v České republice z institucionálně-regionální perspektivy*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1372.9122>.
- Vázquez-Barquero, A. a Rodríguez-Cohard, J. C. (2016). Endogenous development and institutions: Challenges for local development initiatives. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 34(6), 1135–1153. <https://doi.org/10.1177/0263774X15624924>.

Školitel disertační práce: doc. RNDr. Jaroslav Koutský, Ph.D.
Katedra regionálního rozvoje a veřejné správy

Datum zadání disertační práce: 14. července 2021
Termín odevzdání disertační práce: 10. dubna 2024

Mgr. Ondřej Moc, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Lenka Slavíková, Ph.D.
garant oboru

Abstrakt

Strategické plánování a řízení rozvoje obcí je významným konceptem v regionálním a lokálním rozvoji, avšak jeho potenciál není dostatečně využit. Hlavním problémem je nedostatečné respektování místního kontextu a přílišný manažerský přístup k plánování. Jinými slovy není při plánování rozvoje bráno v potaz specifické institucionální uspořádání. Důvodem je především obtížná uchopitelnost neformálních institucí. Ještě specifičtější je situace v postsocialistických zemích střední a východní Evropy, kde vlivem společenské, politické a hospodářské transformace v 90. letech 20. století došlo k narušení kontinuity institucí. Hlavním cílem disertační práce je přispět k poznání role neformálních institucí v lokálním rozvoji s následným doporučením pro úpravu plánovací praxe, a tudíž přispět ke zvýšení kvality strategického plánování a řízení rozvoje obcí. Z tohoto důvodu je v práci provedena reflexe současného stavu strategického plánování rozvoje obcí a navržena operacionalizace neformálních institucí tak, aby mohly být prakticky uplatněny při procesu plánování. Pro naplnění cíle práce je zvolen kvalitativní výzkum s využitím kombinace pěti metod. Generalizace odborných textů a rešerše literatury je využita především pro konceptualizaci neformálních institucí, reflexe stávajícího procesu strategického plánování je provedena zejména s využitím semi-strukturovaných rozhovorů a fokusní skupiny a pro návrh re-designu strategického plánování je aplikován terénní (antropologický) výzkum a metoda Delphi. Neformální instituce jsou s oporou o teorii kultury plánování rozděleny do tří úrovní podle míry jejich abstrakce. Následně je navrženo osm plánovacích artefaktů, tj. neformálních institucí nejnižšího řádu, a expertním způsobem identifikováno, do jaké míry mohou přispět ke zkvalitnění plánovacího prostředí a k redukci nejzávažnějších nedostatků současného plánování v postsocialistických evropských zemích.

Klíčová slova

strategické plánování, neformální instituce, lokální rozvoj, plánovací artefakty, leadership

Abstract

Strategic planning and management of municipal development is an important concept in regional and local development, but its potential is not sufficiently exploited. The main problem is a lack of respect for the local context and an overly managerial approach to planning. In other words, specific institutional arrangements are not taken into account in development planning. This is mainly due to the difficulty of grasping informal institutions. The situation is even more specific in the post-socialist countries of Central and Eastern Europe, where the social, political and economic transformation of the 1990s has led to a breakdown in the continuity of institutions. The main objective of this dissertation is to contribute to the understanding of the role of informal institutions in local development with subsequent recommendations for adjusting planning practices, and thus to contribute to improving the quality of strategic planning and management of municipal development. For this reason, the thesis reflects on the current state of strategic planning for municipal development and proposes the operationalization of informal institutions so that they can be practically applied in the planning process. In order to achieve the aim of the thesis, qualitative research is chosen using a combination of five methods. Generalization of academic texts and literature search is used mainly for conceptualization of informal institutions, reflection on the current strategic planning process is done mainly using semi-structured interviews and focus groups, and field (anthropological) research and Delphi method are applied for the re-design of strategic planning. Informal institutions are classified into three levels according to their degree of abstraction, with support from the theory of planning culture. Subsequently, eight planning artefacts, i.e. informal institutions of the lowest order, are proposed and the extent to which they can contribute to improving the planning environment and reducing the most serious shortcomings of contemporary planning in post-socialist European countries is identified in an expert way.

Keywords

strategic planning, informal institutions, local development, planning artifacts, leadership

Poděkování

Na prvním místě bych rád poděkoval doc. RNDr. Jaroslavu Koutskému, Ph.D., za cenné rady, podněty, konstruktivní připomínky a odborné vedení práce, bez kterých by nemohla vzniknout, ale také za kontinuální podporu v průběhu celého doktorského studia. Současně mé poděkování patří doc. Mgr. Pavlu Raškovi, Ph.D., a Mgr. Kateřině Vyhnánkové za dlouhodobou podporu a spolupráci při rozvoji tématu neformálních institucí a strategického plánování. Dále děkuji všem, kteří se aktivně zapojili do výzkumu formou interview, fokusní skupiny, v terénním (antropologickém) výzkumu, v rámci Delphi metody či jakýmkoli dalším způsobem. Kromě toho děkuji i všem kolegům, přátelům a rodině za podporu, které se mi od nich trvale dostává.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce byla vypracována samostatně a řádně byly citovány veškeré použité zdroje a literatura. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu a tištěná verze práce je shodná s elektronickou verzí práce, která byla nahrána do IS STAG.

V Ústí nad Labem, dne 11.09.2023

.....

Tomáš Sýkora

Obsah

Úvod.....	14
1 Strategické plánování a řízení rozvoje obcí	17
1.1 Současné pojetí obce a jejího rozvoje.....	18
1.2 Obecnější aspekty strategického plánování na lokální úrovni.....	26
1.3 Kontextuální zakotvení strategického plánování místního rozvoje v postsocialistických zemích	30
2 Instituce jako významný aspekt rozvoje	35
2.1 Význam institucí v lokálním rozvoji a jeho plánování	38
2.2 Zarámování neformálních institucí.....	41
3 Cíle a metody práce.....	45
3.1 Cíle práce	45
3.2 Metody práce	46
3.2.1 Generalizace odborných textů a rešerše literatury	47
3.2.2 Semi-strukturovaná interview	47
3.2.3 Fokusní skupina	49
3.2.4 Terénní (antropologický) výzkum.....	50
3.2.5 Delphi	52
4 Konceptualizace neformálních institucí pro jejich využití ve strategickém plánování	54
4.1 Analýza užívání pojmu neformální instituce	55
4.2 Operacionalizace neformálních institucí	56
5 Empirická reflexe současného strategického plánování v postsocialistickém kontextu	60
5.1 Motivace ke strategickému plánování	60
5.2 Proces strategického plánování.....	63
5.3 Strategický plán rozvoje obce jako koncepční dokument	67

5.4	Faktory dobrého strategického plánování.....	73
5.5	Shrnutí aktuálního stavu strategického plánování	75
6	Aplikace vybraných neformálních institucí v terénním (antropologickém) výzkumu	77
6.1	Vstupní snímek řešených obcí	79
6.2	Proměny a povaha změn pohledem aktérů	80
6.3	Shrnutí výsledků terénního (antropologického) výzkumu.....	82
7	Návrh re-designu konceptu strategického plánování.....	85
7.1	Neformální instituce typu plánovací artefakty jako nástroj zefektivnění strategického plánování	85
7.1.1	Lokální leadership	86
7.1.2	Komunitní platforma	89
7.1.3	Komunitní koordinátor.....	91
7.1.4	Dialogická integrace společenství.....	93
7.1.5	Imaginace	95
7.1.6	Holistická analýza	98
7.1.7	Asset-based community development (ABCD).....	101
7.1.8	Externí oponentní mechanismus	104
7.2	Celkový přínos plánovacích artefaktů pro kvalitu plánovacího procesu.....	106
7.3	Vliv plánovacích artefaktů na nedostatky strategického plánování.....	109
7.4	Vliv plánovacích artefaktů na proměnu plánovacího prostředí	116
8	Diskuse a formulace doporučení	120
	Závěr	124
	Seznam zdrojů	128
	Seznam příloh	139

Seznam zkratk

ABCD	asset-based community development
CAPI	computer assisted personal interviewing
IKM	Institut kritického myšlení
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PAPI	pen and paper interviewing

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled vybraných klasifikací institucí.....	43
Tabulka 2: Přehled cílů disertační práce a navržených metod a přístupů.....	46
Tabulka 3: Struktura respondentů semi-strukturovaných rozhovorů.....	48
Tabulka 4: Pořadí neformálních institucí typu plánovací artefakty dle celkového přínosu pro zkvalitnění procesu strategického plánování.....	108
Tabulka 5: Pořadí neformálních institucí typu plánovací artefakty dle přínosu pro zvýšení entuziasmu	110
Tabulka 6: Pořadí neformálních institucí typu plánovací artefakty dle přínosu pro zlepšení implementace	111
Tabulka 7: Pořadí neformálních institucí typu plánovací artefakty dle přínosu pro posílení strategického přístupu	112
Tabulka 8: Pořadí neformálních institucí typu plánovací artefakty dle přínosu pro zlepšení komunikace	112
Tabulka 9: Pořadí neformálních institucí typu plánovací artefakty dle přínosu pro redukci analytismu	113
Tabulka 10: Pořadí neformálních institucí typu plánovací artefakty dle přínosu pro redukci technického procesismu	114
Tabulka 11: Pořadí neformálních institucí typu plánovací artefakty dle přínosu pro přesun od kvantity ke kvalitě	114
Tabulka 12: Přehled intenzity vlivu plánovacích artefaktů na redukci nedostatků procesu strategického plánování	115
Tabulka 13: Přehled intenzity vlivu plánovacích artefaktů na formování plánovacího prostředí	119

Seznam obrázků

Obrázek 1: Koncepční rámec pro (re)strukturování neformálních institucí ve strategickém plánování a místním rozvoji	57
Obrázek 2: Motivace obcí ke strategickému plánování	61
Obrázek 3: Diferencovaný pohled na proces strategického plánování	63
Obrázek 4: Faktory kvalitního strategického plánu rozvoje obce	68
Obrázek 5: Klíčová slova spojená s vnímáním kvality strategického rozvojového plánu.....	69
Obrázek 6: Vliv aktérů na myšlenkové ukotvení strategického plánu	72
Obrázek 7: Faktory kvalitního strategického plánování.....	73
Obrázek 8: Klíčová slova spojená s vnímáním dobrého strategického plánování	75
Obrázek 9: Dopady zapojení neformálních institucí do proměny plánovacího prostředí v projektu IKM Communitas.....	83
Obrázek 10: Hierarchické uspořádání neformálních institucí typu plánovací artefakt	107

„Plány jsou ničím; plánování je vším“

Dwight David Eisenhower

Úvod

Regionální a místní rozvoj jako moderní multidisciplinární věda je aplikovaným oborem, který se promítá do nástrojů regionální politiky. Proto existuje úzká vazba mezi regionálním rozvojem jako vědeckou disciplínou a regionální politikou jako výkonnou složkou veřejné správy. Nezpochybnitelně důležitým konceptem řízení lokálního a regionálního rozvoje je strategické plánování, které však (zejména v kontextu postsocialistických zemí střední a východní Evropy) nenaplnuje dostatečně svůj potenciál. Účelem místního strategického plánování a řízení je koordinovat jednotlivá odvětví ve prospěch celostního budoucího rozvoje obce, přičemž každé místní společenství má odlišné výchozí podmínky, jiné institucionální kapacity a různé potřeby. Z tohoto důvodu je implementace univerzálního řešení v zásadě nežádoucí.

Strategické plánování navrhuje transformační opatření zaměřená na dlouhodobé výzvy, vytváření strategií a mobilizaci kapacit pro řízení prostorových změn (Albrechts, 2004; Healey, 1997). Koncept místního rozvoje vede k úvahám o tom, jak lidé vnímají priority na konkrétních místech a co považují za vhodné pro rozvoj své vlastní lokality. Rozvoj je determinován sociálně různými skupinami a zájmy odlišně na různých místech a v různých dobách (Pike a kol., 2007). Konkrétní cíle místního rozvoje proto vždy závisí na lokálním kontextu. Cíl prosperity není u lidí žijících na různých místech stejný. Pouze ti, kdo žijí na určitém místě, mohou definovat, čeho chtějí ve střednědobém a dlouhodobém horizontu dosáhnout (Pike a kol., 2007). Mathie a Cunningham (2003) poukazují na to, že je důležité věnovat pozornost postavení místního společenství ve vztahu k místním institucím, na kterých (kromě vnějšího ekonomického prostředí) závisí jeho prosperita. Vázquez-Barquero (2002) zdůrazňuje, že správa místního rozvoje zahrnuje proces spolupráce a koordinace, který integruje strategie veřejných a soukromých aktérů, jejich investiční rozhodnutí a vzájemné výměny.

Klíčem k pochopení místního kontextu jsou instituce. Vedle formálních institucí (kodifikované normy a zákony, organizace a nástroje) zahrnuje institucionální uspořádání řadu neformálních institucí (nekodifikované a dobrovolné normy jednání a standardy chování), které jsou vynucovány těmi, kteří nesou náklady jejich nedodržování (North, 1992). Zatímco formální instituce se vztahují k organizacím, které často vznikají na základě větších institucionálních uspořádání, neformální instituce se vztahují k sociálním sítím založeným na komunikačních kontaktech jednotlivců a vznikají opakovanými interakcemi v komunitě, jejichž výsledkem je specifický (neformální) sociální kapitál. Sociální kapitál tak může přispět

k překonání některých omezení formálních institucí a mobilizovat činitele a zdroje pro místní rozvoj (Escandon-Barbosa a kol., 2019).

Praxe strategického plánování lokálního rozvoje se skládá ze dvou vzájemně se doplňujících dimenzí, které odlišně přispívají k procesu a výsledkům plánování. Na jedné straně kodifikované normy, organizace a nástroje, tedy formální instituce, poskytují určitou míru jistoty pro uznání strategického plánování jako efektivního nástroje pro moderování místního rozvoje. Na druhé straně však existuje fluidní aspekt kooperativních sociálních sítí, důvěry a dalších nekodifikovaných norem jednání, čili neformální instituce, které mají být podporovány a aktivně využívány strategickým plánováním. Ve druhém rozměru se však situace komplikuje: neformální instituce jsou považovány za všudypřítomné a nezbytné, ale jen zřídka jsou předmětem podrobné kritické diskuse v odborné komunitě těch, kteří se strategickým plánováním zabývají. Kromě obecných odkazů na neformální instituce zůstávají jejich konkrétní významy, typy a rozmanité důsledky pro strategické plánování nedostatečně diskutovány. Tyto problémy a otazníky jsou ještě citelnější v postsocialistických evropských zemích, kde plánovací praxe vychází z obecně slabšího teoreticko-metodologického ukotvení a zároveň strategické plánování nadále disponuje silným důrazem na technokratické postupy a výsledky (Pascariu a kol., 2021).

I přes jejich jasné opodstatnění pro řešení dlouhodobých komplexních společenských a environmentálních problémů zůstává strategické plánování, a zejména kvalita neformálního institucionálního uspořádání ovlivňujícího jeho proces a výsledky, klíčovou výzvou pro místní rozvoj. Běžné nedostatky či bariéry současného strategického plánování a řízení rozvoje obcí spočívají v zanedbání úlohy institucí (zejména neformálních institucí). Instituce a jejich politické důsledky jsou přitom stále více považovány za klíčové faktory úspěchu nebo neúspěchu procesů endogenního rozvoje v globalizovaném světě (Rodríguez-Pose, 2013; Vázquez-Barquero a Rodríguez-Cohard, 2016). Globální zpráva OSN o lidských sídlech vyzdvihuje úlohu strategických plánů pro místní rozvoj a regeneraci a v této souvislosti zdůrazňuje, že „*strategické územní plánování má také zásadní institucionální rozměr*“ (UN-Habitat 2009; s. 61). Pochopení a posílení místních institucí je proto klíčové pro návrh a implementaci účinných strategií místního rozvoje. Dobré institucionální uspořádání je chápáno jako předpoklad procesu strategického plánování, který umožňuje zlepšit realizovatelnost strategických cílů (Healey, 1997; Hopkins, 2012). Dosažení cílů strategického plánování tedy do značné míry závisí na institucionálním uspořádání, které však je v dosavadní praxi strategického plánování a řízení rozvoje obcí nedostatečně bráno v potaz. Toto stanovisko

zdůrazňuje význam institucí, a tedy jejich význam pro další výzkum a praktické uplatnění v procesu strategického plánování.

Obecně je obtížné pozorovat, měřit a prakticky uplatnit instituce, zejména neformální, což vede k jejich určité neuchopitelnosti. Tato skutečnost definuje výzkumnou mezeru, a tudíž otevírá prostor pro výzkum samotných institucí a hledání způsobů, jak je lépe zapojit do strategického plánování. Na prvním místě je potřeba jasně definovat pojem neformálních institucí a poté identifikovat způsoby, jak je začlenit do procesu strategického plánování tak, aby minimalizovaly nedostatky tohoto důležitého nástroje pro místní rozvoj. Přitom je důležité si uvědomit, že strategické plánování musí být v souladu s konkrétním kontextem a nelze prosazovat univerzální řešení.

1 Strategické plánování a řízení rozvoje obcí

Problematika strategického plánování je jedním ze klíčových nástrojů regionálního a lokálního rozvoje. Strategické plánování je komplexní proces orientovaný na budoucnost. Pokouší se transformovat institucionální vztahy a politické agendy tak, aby umožňovaly místní rozvoj (Albrechts a kol., 2003). Healey (1997, s. 5) popisuje strategické plánování jako *„sociální proces, jehož prostřednictvím se setkává velké množství lidí v různých institucionálních vztazích a pozicích, aby navrhli společný proces (plánovací proces), určili obsah a strategie pro řízení prostorové změny“*. Oproti rigidnějšímu, pasivnějšímu a na fyzické aspekty zaměřenému tradičnímu územnímu plánování se strategické plánování soustředí na nové příležitosti. Pro strategické plánování jsou důležité hodnoty, je nutné hledat kreativní a územně diferencovaná řešení (Albrechts, 2004).

Vztah k plánování se od poloviny 20. století proměňoval. Na základě prací Ježka (2013, 2015) lze vypočítat posun od integrovaného plánování v 60. letech, které směřovalo k uskutečňování společných a dlouhodobých cílů, přes projektově orientovaný plánovací inkrementalismus o dvacet let později a změny související s konceptem New Public Managementu v 90. letech až po současný perspektivistický inkrementalismus, který spojuje vize s orientací plánu na klíčové rozvojové projekty. Na rozdíl od jisté rezervovanosti v 80. letech v současné době hrozí „přeprogramování“, přičemž v tomto velkém počtu koncepčních dokumentů převažuje důraz na analýzu místo potřebné orientace na koncepci. Takové strategické plány neukazují žádoucí cestu do budoucnosti.

Při strategickém plánování nejde jen o výsledný koncepční dokument, ale především o postupy, jimiž formulace strategického směřování vzniká. *„Skutečný proces formulování strategického plánu je stejně důležitý jako samotný plán“* (UN-Habitat 2009; s. 61). Ne zcela úspěšný plánovací proces v postsocialistických zemích je do značné míry způsoben nedostatkem či špatnou kvalitou institucí. To se týká zejména organizačních forem strategického plánování, jeho postupů, forem zprostředkování informací a zájmů, rozhodování a účasti veřejnosti (Ježek, 2013).

V zásadě všude na světě probíhá plánování rozvoje. Napříč světem se liší způsob kodifikace plánování, jeho legislativního nastavení, závaznosti a i vlastní realizace. V některých zemích je strategické plánování legislativně, metodicky i věcně koordinováno s územním plánováním, v jiných zemích (vč. Česka) absentují koordinační mechanismy obou výše zmíněných nástrojů. Elementy strategického plánování rozvoje se odehrávají na různých prostorových

hierarchických úrovních (v principu od nadnárodní, přes regionální až po lokální úroveň). Zatímco plánování na vyšších hierarchických úrovních vyžaduje exaktnější a tematicky vyhraněnější zacílení, musí mít plánování na lokální úrovni komplexnější povahu a musí být více napojeno na celkovou percepci kvality života lidí na daném území. S tím je spojena i otázka obtížnější měřitelnosti výsledků a efektivity vynaložených prostředků, což by ale nemělo být zaměňováno s nižším významem tohoto nástroje. Naopak význam plánování na lokální úrovni je zásadní, neboť nejvíce na místní úrovni dochází k široké integraci témat vztažených k percepci kvality života.

Tyto obecně platné charakteristiky strategického plánování jsou ještě posíleny v konkrétních podmínkách České republiky ze dvou důvodů. Zprvė povaha sídelní struktury a velký počet administrativně samostatných obcí znásobuje četnost této agendy. Za druhé neexistuje zákonná povinnost obce rozvojový program mít, nicméně je již obvyklou praxí, že obce strategické plány zpracovávají. Je dostupných několik metodik strategického plánování, ale nepanuje žádná metodická závaznost. Přesto převažuje pouze formální plánování, mnohdy chybí strategické myšlení, kreativita, skutečná aktivní participace a strategické plány se vyhýbají řešení konfliktních otázek (Ježek, 2017). V kontextu roztržštěné sídelní struktury České republiky se navíc v malých obcích objevuje zejména nedostatečná institucionální struktura, která je příčinou špatné kvality přípravy veřejných strategií. Krbová (2015) u malých obcí spatřuje problémy jak strukturálního charakteru (neexistence institucionální struktury pro tvorbu strategií, neznalost strategického plánování), tak i operativního rázu (nedostatečné zdroje a čas na přípravu strategií).

Proto je potřeba znovu si v následujících kapitolách shrnout, proč je nutné strategicky plánovat rozvoj obce, jak vůbec v současných podmínkách vnímáme obec a co považujeme za její rozvoj.

1.1 Současné pojetí obce a jejího rozvoje

Region, přestože je odbornou komunitou definován různorodě, je nejdůležitější kategorií v geografickém výzkumu. Globalizace však zpochybnila pevná měřítka, a tudíž se dnes pojetí regionu proměňuje z dříve statických entit nově na vztahové sociální konstrukty vytvářené individuálními a kolektivními aktéry a prostřednictvím institucionálních praktik. Region je tedy budován sociálními aktéry (Paasi, 2020). Jelikož není pevně dané měřítka regionu, lze analogicky také obec definovat jako sociální konstrukt. Totéž uvádí Pike a kol. (2007), když

nehovoří o regionu, ale o jakékoli lokalitě, kterou je nutno chápat nikoli jako ohraničené správní území, nýbrž jako místo tvořené společenskými vztahy. Jedním z kritických prvků současné koncepce strategického plánování a řízení územního rozvoje je vnímání obce nebo regionu jako územní jednotky. Jedná se však o velmi úzký výklad, který vede k pojmu obec jako k objektu, nikoli subjektu rozvoje. Samotná česká legislativa (zákon č. 128/2000 Sb.) definuje, že obce jako základní územní samosprávné celky jsou společenstvími občanů. Je však nutné rozlišovat mezi pojmy společnost a společenství. Společenství na rozdíl od společnosti není jen souhrn jednotlivců, ale spojení lidí vnitřně propojených. V 19. století pojmenoval Tönnies (2012) tuto dichotomii pojmy „Gesellschaft“ a „Gemeinschaft“. Společenství (Gemeinschaft) je tedy tým, co umožňuje sjednotit světový názor, definovat jednotné hodnocení okolní reality (a definovat tak sdílené hodnoty). Jak tedy v situaci, kdy se obec rozpadá na shluk jednotlivců, kteří netvoří společenství, může vedení obce plánovat a realizovat rozvoj, který, jak bylo uvedeno výše, lze interpretovat pouze s ohledem na relativně subjektivní hodnocení místních obyvatel? Klíčem je znovu identifikovat a vzkřísit místní společenství a uvést je do hry – ale ne mechanickými prostředky a běžně používanými participativními metodami, ale tím, že se stane jádrem souboru činností, které komplexně formují proces strategického plánování a řízení rozvoje obce.

Regionální rozvoj má silný interdisciplinární charakter, přesto v teorii i praxi převažují ekonomické přístupy navázané na obecné ekonomické teorie (Blažek a Uhlíř, 2020). Vedle primárních faktorů rozvoje (geografické, socioekonomické a sociokulturní) jsou důležité také faktory nadstavbové, tj. institucionální. Působení kombinace těchto faktorů se realizuje prostřednictvím kooperativních, konkurenčních a regulačních mechanismů. Vzájemné působení faktorů zprostředkované příslušnými mechanismy je pak určující pro procesy regionálních změn, které mohou nabývat buď konvergenčních, nebo divergenčních směrů s makroregionálním, nebo mikroregionálním působením (Hampl a kol., 2008).

Na prvním místě musí stát otázka, co se rozumí rozvojem. Tuto zdánlivě primitivní, avšak klíčovou otázku si pokládají Pike a kol. (2007) ve svém článku „What Kind of Local and Regional Development and for Whom?“. Je nutné si připomínat, že růst má kvantitativní rozměr (růst znamená zvětšovat se), kdežto rozvoj má rozměr kvalitativní (rozvíjet se znamená zlepšovat se a stát se rozmanitějším). Stejně jako Hampl a kol. (2008) výše i Pike a kol. (2007) potvrzují, že místnímu a regionálnímu rozvoji dlouho dominovaly ekonomické zájmy, až později, v 70. letech 20. století se začaly objevovat alternativní, sociálně orientované přístupy. Hospodářský rozvoj není cílem sám o sobě, ale je jen prostředkem k dosažení kvality života vnímané danou populací. Důležitý posun nastal v normativním vnímání rozvoje – co by mělo být. Za vhodný rozvoj konkrétní lokality může být považováno jen to, co místní lidé považují

za vhodné, co jsou jejich priority. Pike a kol. (2007) tudíž shrnují, že konkrétní pojem rozvoje je sociálně určován konkrétními skupinami na konkrétních místech a v konkrétních časových obdobích. Definice rozvoje jsou geograficky diferencované a cesty rozvoje nemusí nutně směřovat ke stejnému jednotnému cíli. Při tom je nutné respektovat, že každé místo má vlastní historii, dědictví, instituce a další charakteristické znaky, které vytvářejí závislost na zvolené cestě (Blažek a Uhlíř, 2020). Je rozdíl mezi kvantitativním rozměrem rozvoje (např. vytvořený hrubý domácí produkt per capita, počet vytvořených pracovních míst, objem investičních projektů) a jeho kvalitativní dimenzí, která se týká povahy místního rozvoje (např. udržitelnost rozvoje, kvalita pracovních míst, sociální rozmanitost místních podniků). Kvalitativní rozměr rozvoje je determinován principy a hodnotami místního společenství. Obě vrstvy rozvoje se nemusí nutně doplňovat, obec může zažívat kvantitativní růst, ale s problematickým kvalitativním rozměrem. Za „vysokou cestu (high road)“ k místnímu rozvoji Pike a kol. (2007) označují tu, kdy se vedle kvantitativního růstu daří realizovat kvalitativně lepší, obtížně napodobitelné, udržitelnější a sofistikovanější formy místního rozvoje. V tom hrají důležitou roli hodnoty, principy, názory a etika místního společenství, nikoli pouhé racionální a technokratické výpočty. Proto je potřeba volit holistický přístup, který umožňuje vyváženost ekonomického, sociálního, politického, environmentálního a kulturního rozměru za účelem celkové vyšší kvality života. Modely rozvoje tudíž nemohou být univerzální, jejich rozmanitost musí odrážet konkrétní lokální aspirace, přesto by měly být respektovány univerzálnější hodnoty, jako jsou inkluze, zdraví, well-being, kvalita života, spravedlnost či ohled na budoucí generace. To, že se rozvoj nejlépe prosazuje lokálně, konstatují také Keller a Virág (2022), přičemž klíčem je institucionální prostředí, které poskytuje místním subjektům kapacity pro budování aliancí (tj. institucionální uspořádání) a vyžaduje místní leadership. Při tom akcentují význam vyváženosti formálních a neformálních institucí. V tomto pojetí je faktorem efektivity místně orientovaných (place-based) intervencí závazek státu vytvářet vhodné institucionální prostředí, a tím pomáhat shora místním aktérům mobilizovat místní zdroje zdola. Při absenci vstřícného institucionálního prostředí jsou místní intervence nedostatečně účinné.

Garretsen a kol. (2013) upozorňují na to, že (minimálně v rámci Evropské unie) postupně klesají nerovnosti mezi státy, ale zvyšují se nerovnosti uvnitř jednotlivých zemí, důsledkem čehož chudší regiony stále více zaostávají. Za vinu označují prostorově neutrální regionální politiku, jež může ještě více prohlubovat regionální rozdíly, a tudíž je potřeba se zaměřovat na place-based politiku rozvoje. Úspěch regionální politiky je velmi závislý na institucionálních faktorech a na zlepšení systémů a struktury správy. Tato úvaha vede k nutnosti neaplikovat univerzální přístupy v regionálním a lokálním rozvoji, ale zohledňovat místní specifika.

K podobnému závěru dochází také Chien (2008), když vysvětluje, že města a obce získávají v proměňujícím se světě nové role a úkoly. Původně se centrální vlády věnovaly spíše politice zaměřené na podporu produkční sféry (např. fyzická infrastruktura), místní samosprávy měly klíčové postavení v agendě týkající se spotřeby (např. poskytování sociálních služeb). Tato tradiční dělba však je již překonána a místní samosprávy přebírají funkce i na straně výroby. To znamená, že provádějí inovativní rozhodnutí na podporu místní zaměstnanosti a hospodářského rozvoje. Tyto inovace místní politiky se týkají jak prostor pro výrobu (průmyslové zóny), tak nových metod a výrobních podmínek (přístup k internetu, kvalifikace pracovní síly), nových spotřebitelských trhů (gentrifikace, kulturní aktivity) či nových zdrojů financování rozvoje (čerpání dotačních prostředků z Evropských strukturálních a investičních fondů). Globalizace přinesla zcela nové socioekonomické podmínky, s nimiž také došlo k posunu od fordismu k flexibilnějšímu, na inovacích založenému postfordismu (např. Hampl, 2001; Rumpel, 2002). Globální procesy dále podněcují a prohlubují nerovnoměrný socioekonomický rozvoj jednotlivých sídel. Grillitsch a Sotarauta (2020) za hlavní příčinu rostoucích rozdílů označují závislost hospodářského rozvoje na činnostech náročných na znalosti. Rozdílnou úspěšnost na tomto pozadí vysvětlují rozdílným využitím příležitostí. Existují tři transformační procesy sociální angažovanosti či intervence: (a) inovativní podnikání jako zásadní motor změn, (b) institucionální změny jako pravidla hry ovlivňující konkurenceschopnost a (c) místně orientovaný leadership nutný pro organizování akcí a sdružování kompetencí.

Obecně získávají obce nové postavení v regionální hierarchii (meziobecní spolupráce, aglomerační jádra). Všechny politické inovace vyvolávají nutnost strategického plánování. Chien (2008) ale uvádí, že z řady důvodů při tomto strategickém plánování postupují obce většinou stejně, a proto dochází k tzv. izomorfismu místní politiky. Pro vysvětlení izomorfismu uvádí několik příčin. Jedním z důvodů proměny obcí podobným způsobem je tlak shora, který je na obce vyvoláván v podobě předpisů či legislativy. Další příčinou je konkurence ostatních sídel, která právě vede obce k „dohánění“ jiných obcí formou obdobných investic, čerpání dotací na podobné projekty apod. Nezanedbatelnou roli hraje mimetické učení, kdy obce přebírají příklady dobré praxe od ostatních municipalit. Významným faktorem v izomorfismu jsou také konzultační firmy, které aplikují stejné přístupy v různých obcích, a k napodobování dochází také fluktuací odborných pracovníků na radnicích, kteří své know-how z jedné obce aplikují v další, pokud změní své místo působnosti. Rodríguez-Pose (2013) potvrzuje, že napodobování rozvojových strategií „jedné velikosti pro všechny“ v odlišných institucionálních kontextech je kontraproduktivní, protože strategie, která fungovala v jednom regionu, nemusí

nutně fungovat v jiném. Rozvojové strategie proto budou muset být konkrétně přizpůsobeny různým institucionálním uspořádáním, a proto vyžadují důkladné pochopení místních podmínek.

Apel na podchycení významu místních institucí, lidského kapitálu a inovací a kritiku izomorfismu v lokálním a regionálním rozvoji dávají také Barca a kol. (2012). Uvádějí, že model „jedna velikost pro všechny“ vede k nevyváženým politikám, které nenabízejí zajištění udržitelného rozvoje. Dopad infrastrukturně orientovaných politik může být sice pozitivní, vede k větší ekonomické aglomeraci, ale na druhé straně vyvolává regionální polarizaci a marginalizaci periferních regionů. Argumentují tím, že různorodost institucionálních systémů v jednotlivých regionech Evropské unie má zásadní dopad na hospodářskou geografii, a proto musí kohezní politika reagovat na institucionální heterogenitu. Vývoj v regionech Evropské unie dokládá, že na kontextu skutečně záleží, a tudíž řešením není pouze podpora růstu největších měst, nýbrž využití místních a regionálních institucí, které vyžadují alternativní cesty rozvoje. Proto Barca a kol. (2012) při izomorfním přístupu hovoří o tzv. strategii plýtvání. Zdůrazňují význam místního kontextu v místně orientovaném (place-based) přístupu, přičemž za místní kontext považují sociální, kulturní a institucionální charakteristiky místa, a dokonce zdůrazňují úlohu místních institucí jako klíčových faktorů při podpoře udržitelného rozvoje. Předpokládají, že rozhodující v místním přístupu je interakce mezi institucemi a geografii, což nabízí určitou volnost při dosahování rozvoje. „*Úspěch místních politik jako takových vyžaduje, aby místní a regionální aktéři byli povzbuzeni k tomu, aby v této politice hráli konstruktivní a vedoucí úlohu.*“ (Barca a kol., 2012, s. 148)

Pokud se zabýváme pojetím města a obce, je nutné brát v potaz značnou heterogenitu tohoto pojmu, která je dalším potvrzením argumentu místně orientovaného přístupu k rozvoji. Často převažuje tendence zabývat se rozvojem velkých měst, avšak 24,2 % evropské populace žije v malých městech do 50 tisíc obyvatel (Atkinson, 2019). I když hovoříme na příklad o malých obcích, i ty jsou velmi pestrá skupinou. Atkinson (2019) uvádí, že je zanedbána bohatá mozaika, která tvoří městskou strukturu. Jiné charakteristiky mají malé obce v metropolitních regionech (a navíc odlišné v regionech prosperujících a v upadajících), jiné malé obce ve venkovských či odlehlých regionech a jiné v regionech mezilehlých. Každý typ má odlišné limity trajektorií rozvoje. Města a obce jsou typologicky heterogenní nejen co do jejich velikosti, ale také co do jejich rozvojových či úpadkových tendencí. Jak uvádí Hollander (2018), nevystačíme si s kategorizací na rostoucí (growing), vzkvétající (booming) či smršťující se (shrinking) města, ale na této škále se mezi nimi objevují i sídla, která mají různou kombinaci a fázi rozvoje, jinou dynamiku vývoje obyvatelstva a infrastruktury, odlišnou formu

rozvoje (rychlý populační boom, chytrý rozvoj apod.). Proto je obtížná přenositelnost úspěšných příběhů, neboť faktory jsou hluboce zakořeněny v místní sociální struktuře. Vzhledem k typologické heterogenitě je nutná kombinace endogenního rozvoje s exogenní podporou a u všech typů je předpokladem rozvoje nutná institucionální změna (Atkinson, 2019).

Problematika lokálního rozvoje má velmi blízko k otázkám kvality života a well-being v nejširším slova smyslu. Liukinevičienė a Vičienė (2018) nabízejí jako řešení antropologický přístup, který by umožnil orientaci na celkový well-being, jenž vnímají širěji, nejen jako podporu materiálních a duchovních hodnot, ale také rozvoj příležitostí aktivně komunikovat se svým prostředím, zapojovat se a ovlivňovat kvalitu života druhých. Well-being a kvalita života jsou velmi složité, multidimenzionální pojmy, tudíž je obtížné (nikoli nemožné) je měřit, neboť vedle ekonomických a sociálních indikátorů jsou potřebné ještě další ukazatele vztažené přímo k dané komunitě. Antropologie nabízí kvalifikované informace o lidech, jejich místech, komunitách, hodnotách a institucích, proto antropologický přístup otvírá možnosti k překonání nedostatků dosavadních modelů strategického plánování tím, že by se plánování rozvoje mělo orientovat na well-being, vč. opatření pro emocionální pohodu, inkluzi, sebevyjádření či místní identitu. Vedle víceméně subjektivních aspektů blahobytu označují Charron a kol. (2014) za významný faktor kvalitu regionálního vládnutí (regional governance). Ta vede k lepší ekonomické výkonnosti, lepšímu životnímu prostředí, udržitelnosti, lepšímu vzdělávání, nižší příjmové nerovnosti a chudobě, lepším zdravotním výsledkům a nižší pravděpodobnosti civilních ozbrojených konfliktů. V konceptu kvality veřejné správy či řádné správy věcí veřejných nejde o to, co (regionální či lokální) vláda přináší, nýbrž o to, *jak* realizuje svou politiku. Základními parametry je nestrannost, nízká míra korupce a právní stát. Na základě svého výzkumu docházejí Charron a kol. (2014) k tomu, že kvalita vládnutí je silně korelována s úrovní socioekonomického rozvoje a že s kvalitou vládnutí je jednoznačně spojena společenská důvěra (na rozdíl od míry decentralizace, která nijak nekoreluje s nerovnostmi mezi regiony). Konceptem blahobytu se zabývají také Adler a Seligman (2016), podle nichž je nutné doplnit standardní metriky ve veřejné politice právě ukazateli well-being, aby lépe zobrazovaly změny v kvalitě života. Připomínají, že už sám autor konceptu hrubého domácího produktu Simon Kuznets jej nikdy nezamýšlel jako měřítko prosperity, nýbrž jen jako měřítko tržní hodnoty zboží a služeb vyrobených národní ekonomikou během roku. Proti obvyklé výhradě o subjektivním charakteru well-being se Adler a Seligman (2016) vymezují tím, že rozlišují subjektivní blahobyt, který má hédonickou podobu (dobrý pocit, štěstí apod.), od blahobytu eudemonického, jenž zahrnuje další oblasti života, které lidi sledují pro vlastní dobro

(angažovanost, vztahy, autonomie, osobní růst apod.). Autoři připomínají, že Organizace spojených národů vyzvala členské státy, aby s cílem lépe řídit veřejné politiky vypracovaly opatření, která lépe vystihují význam úsilí o blahobyt, a dodávají, že věda o well-being je již natolik teoreticky, metricky a empiricky zralá, aby tento úkol zvládla. To potvrzují i Dolan a kol. (2012), kteří měření well-beingu považují za důležité jak pro sledování pokroku, tak k tvorbě a následnému hodnocení politik. V rámci blahobytu by se měly samostatně měřit cíle, spokojenost s preferencemi a duševní stavy, které právě vedle vlastních pocitů zahrnují eudemonickou stránku blahobytu (význam hodnotných věcí v životě).

Občané sami mají vytvářet dobré místo k životu ne z vnějšího tlaku nebo pobídek, ale z vnitřního odhodlání a závazku ke své obci a budoucím generacím. Pro dosažení tohoto cíle je potřeba najít způsoby, jak podpořit obce v tvorbě místních rozvojových strategií. Je nutné nalézt vhodné metody, nástroje a institucionální podporu, které umožní obci uskutečňovat holistický rozvoj a vytvořit odolné společenství, schopné čelit krizím a přicházejícím, často dosud neznámým výzvám. Tím není zamýšleno odmítnutí stávajících přístupů, nýbrž je to apel na odvahu a schopnost podívat se na obecní dění z jiné perspektivy, neboť to může poukázat na něco, co aktérům ve strategickém plánování dosud uniká.

Výše uvedené argumenty představují apel pro změnu přístupu k lokálnímu rozvoji, který bude respektovat místní institucionální uspořádání, bude se zaměřovat na širší škálu faktorů a usilovat o kvalitu života vyjádřenou prostřednictvím parametrů well-being místního společenství. Takový přístup se nemůže obejít bez místní komunity. Tento pojem (stejně jako řada dalších) byl však postupem času znehodnocen, pokroucen či dokonce vyprázdněn. Liepins (2000) zdůrazňuje, že pro ukotvení pojmu komunita je nutné debatovat o propojení mezi identitou, prostorem a místem. Na komunitu lze pohlížet strukturálně-funkcionalisticky (společenství jako blízké interakce založené na příbuzenství, místní blízkosti a mentálním spojení), etnograficky (jako interpretační paradigma dokumentující autentické prožité zkušenosti a vztahy) či symbolicky (jako symbolika konkrétního fyzického prostoru). Hojně však bývá komunita pojímána minimalistickým pohledem, tedy přestává být objektem výzkumu a je považována jen jako jakýsi prvek udržitelnosti. Za komunitu se v tom případě považují sociální skupiny, které figurují ve specifických místních pozicích. Komunita ovšem označuje sociální měřítko a prostor, kde je identita veřejně vykonávána a uznávána, a může být médiem, jehož prostřednictvím lze bojovat proti narušení kulturních identit. Převažující tendence současné západní civilizace vedou k devalvací společenství ve prospěch vlastního zájmu jednotlivce. To vyvolává důležité otázky týkající se společenského blahobytu. Životaschopnost městských společností ale závisí na ochotě vzdát se individuálních benefitů ve

prospěch komunity. Tímto fenoménem se zabývají Glaser a kol. (2016), kteří konstatují, že místní samospráva by měla hrát vedoucí úlohu při sjednocování komunity, neboť čím více občanů cítí, že ostatní jednají nesobecky, tím více důvěřují místní správě. Místní samospráva musí hledat nástroje pro sjednocování komunity, ale neměla by příliš přejímat odpovědnost za poskytování služeb, protože to v konečném důsledku snižuje schopnost občanů řešit problémy, což by spojení s komunitou oslabovalo. Jednou z možností budování loajality ke komunitě je podpora významu sousedství. Úspěch při budování komunity závisí na tom, zda jsou místní instituce schopny získat důvěru, významnou (a dosud často opomíjenou) roli v tomto procesu představují lokální média. Způsob obnovy komunity musí zahrnovat debatu o společenských hodnotách a prioritách.

Otázka významu komunit v plánování regionálního a lokálního rozvoje může vyvolávat dojem o potřebě zahrnutí participativních metod do procesu jako jediného dostatečného řešení. Problematika je však mnohem složitější. Dle Albrechtse (2002) dochází k jisté krizi zastupitelské demokracie, což přináší rozvoj pluralitních demokratických tendencí. V tom případě je nutné podporovat strukturální změny s cílem aktivně se podílet na procesech rozhodování, tvorby plánů a realizaci vizí. To vyžaduje zásadní přepracování plánovacích postupů, ale nejen technicky či manažersky. Vyžadována je změna způsobu myšlení, inovace ve vztazích, spravedlivý, otevřený a komunikativní plánovací proces. Nebezpečím je, že by se diskuze omezovaly na již zralé zájmové skupiny. „Nový“ intenzivní veřejný dialog má rozšiřovat pocit lidí o sobě samých, vytvářet nové způsoby porozumění, umožňovat tvůrčí, pestrá řešení a dosahovat širší akceptovatelnost. Rozvíjení dialogu by mohlo přispět k vybudování vhodné kultury řízení. Předpokladem je ale dostatek konstruktivních vztahů a důvěry, což je zároveň riziko těchto plánovacích postupů. Dostatečnému přístupu občanů do procesu brání jednak strukturální bariéry (marginalizace, sociální segregace), jednak kulturní bariéry (znalosti, zkušenosti s vyjednáváním, důvěra ve schopnost měnit věci) a také styl řízení. Je potřeba využívat neformální nastavení, respektovat zvyky, hodnoty, neformální síť. Současně je nutné neustále budovat kapacity, a vytvářet tak sociální, politický a institucionální kapitál. Pro budování důvěry musí aktéři zažít, že jejich zájmy jsou brány v úvahu a musí získávat zpětnou vazbu. Sociální kapitál dle Fukuyamy (2000) nemůže být vytvářen veřejnou politikou. Vzniká na základě opakovaných her, a zároveň je vedlejším produktem náboženství, tradic, sdílené historické zkušenosti a dalších typů kulturních norem. Má význam jak v ekonomické sféře, kde snižuje transakční náklady, tak ve sféře politické, kde podporuje sdružování a podporuje fungování formálních institucí. Sociální kapitál je obecně považován za pozitivní stránku společenství, pouze ve sdruženích se slabí jedinci stávají silnými. Vytváří

občanskou společnost, která je podmínkou liberální demokracie a slouží k vyvážení státní moci. Jeho absence naopak vede k neefektivní místní správě. Dílčím rizikem je fakt, že skupinová solidarita snižuje schopnost členů skupiny spolupracovat s nečleny a jim vnucuje negativní externalitu (tzv. poloměr nedůvěry). Jen je nezbytné nedávat rovnítko mezi nestátní neziskové organizace a komunity, neboť neposkytují záruku reprezentativnosti. Jestliže Fukuyama (2000) konstatuje, že sociální kapitál je mimo kontrolu vlády, dodává, že nejvíce může vláda intervenovat ve vzdělávání a zajištění institucí (zejm. vlastnických práv). Naopak přílišná intervence může mít negativní dopad – lidé se stanou závislími na vládní pomoci a ztratí spontánní schopnost vzájemně spolupracovat.

1.2 Obecnější aspekty strategického plánování na lokální úrovni

Problematika strategického plánování je primárně řešena v rámci disciplíny „urban and regional planning“, která je svébytným, obecně uznávaným vědeckým oborem. Protože ale finální otázkou je rozvoj sídel, vstupují do této problematiky i ostatní vědecké obory, zejména ekonomie, sociologie, geografie či architektura. Pojmy strategické plánování, strategické řízení, plán či strategie jsou v odborné literatuře interpretovány mnohoznačně. Pro účely této práce je pojem „strategického plánování a řízení rozvoje obce“ využíván v jeho nejširším významu, který v sobě zahrnuje jak plánovací proces (jehož jedním, nikoli jediným z dílčích kroků je vytvoření koncepčního dokumentu, tj. strategického plánu), tak i následné provádění aktivit, které v duchu strategie mají přispět k rozvoji obce. Pojem „strategie“ pak neznamená jen koncepční dokument, ale nějakou ucelenou (myšlenkovou) vizi směřování obce do budoucna. Obsahem pojmu „strategické řízení“ tudíž není myšlenka, že lokální rozvoj lze přímo řídit, neboť je zřejmé, že všechny rozvojové procesy nelze mít pod přímou kontrolou. Obecnou otázkou totiž je, do jaké míry lze skutečně aktivně řídit strukturální změny v různých typech sídel (Newmann, 2008). Smyslem užívání tohoto pojmu je pro účely této práce zdůraznění skutečnosti, že proces plánování nemá být zakončen pouhým vytvořením strategického dokumentu, nýbrž že je nezbytné i následné aktivní usilování o dosažení naplánovaných cílů a vizí.

V otázce úzce vymezeného strategického plánování, které většinou vyústí ve zformulování koncepčního dokumentu, se tuzemská praxe nejčastěji omezuje na tzv. lineární model (Ježek, 2013). V lineárním modelu dochází nejprve k pořízení analýz, z nichž vychází

návrhová (neboli strategická) část. Ta definuje vize a cíle rozvoje, které následně strukturuje v podobě operativnějších opatření. Strategické plány většinou bývají zakončené implementační částí nabízející „návod“, jak se strategií prakticky nakládat, jak ji vyhodnocovat a evaluovat, příp. aktualizovat či upravovat.

Strategické plánování by však mělo být integrovaným, kontinuálním a cyklickým procesem, v němž má své místo proces kolektivního učení. Tento přístup, v němž strategie jsou spíše výsledkem kolektivního rozhodnutí klíčových aktérů (nikoli představ konzultantů), je výsledkem adaptačního procesu (Mintzberg, 2003).

Strategické plánování (a řízení) rozvoje je zde vnímáno jako dílčí součást celého konceptu „regional/urban governance“, jenž je praktickým uplatněním nástrojů regionální/lokální politiky, která má přispívat k regionálnímu/lokálnímu rozvoji. Pojmy regionální a lokální označují různou hierarchickou úroveň zacílení, nicméně základní principy jsou shodné a liší se jen konkrétní podobou nástrojů uplatnění na místní a regionální úrovni, mírou jejich účinků či jejich rozsahem a komplexností.

Současný přístup k lokálnímu rozvoji je převážně založen na ekonomicko-manažerském paradigmatu. Tento přístup je zaměřen na dosažení explicitně měřitelné ekonomické výkonnosti a prosperity. Rozvojové aktivity se rovněž snaží podporovat transformační procesy, podnikání a inovace, a stále více klade důraz na environmentální přístupy. V současném strategickém plánování se začínají zahrnovat otázky týkající se spokojenosti obyvatel s životem v regionu, s cílem zabránit migraci lidí z regionu. Avšak převažující zaměření na ekonomické teorie měřící spokojenost z hlediska užitečnosti a utilitárních hledisek ovlivňuje volbu ukazatelů úspěšnosti, jako je dostupnost pracovních příležitostí, služeb pro životní potřeby, volný čas a kvalita životního prostředí. Rovněž se prosazuje trend regionálního marketingu, který obec nebo lokalitu vnímá jako komodifikovaný produkt, s občany nebo turisty jako zákazníky (Rumpel, 2002). To však mnohdy způsobuje, že péče o kvalitu života obyvatel se podřizuje úzce vymezenému ekonomickému uvažování, což klade důraz na užitek, výkonnost a kvantifikovatelnost. Jednostranné plánování budoucnosti obce pouze prostřednictvím ekonomicko-manažerského paradigmatu má svá omezení, neboť se soustředí pouze na rozvoj jednotlivých oblastí, jako by šlo o kulisy, ve kterých se odehrává život. Místní rozvojové plánování by mělo mnohem více brát v úvahu další důležité aspekty, pro které zatím nebyl nalezen vhodný klíč, jako je posilování místní identity, zvýšení atraktivity pro rezidenty, podpora soudržné společnosti a harmonického soužití, snížení polarizace společnosti a další.

Leick a Lang (2018) apelují na potřebný odklon od převažujícího kvantitativního výkladu růstu směrem k sociálně konstruktivistické perspektivě. Potvrzují, že ekonomické modely jsou nedostatečné, je potřeba strategické myšlení doplnit o společenské hodnoty a institucionalizované kultury plánování s místními aktéry. Vymezují se totiž vůči ortodoxním růstově orientovaným plánovacím přístupům, které pracují s dichotomií jádro-periferie či metropole-nemetropole. Po změně paradigmatu volají také Hoxie a kol. (2012), když akcentují vedle zapojení komunity a identifikace hodnot komunitní dialog, vytváření příběhu místa, budování důvěry a posilování odpovědnosti za účelem vytváření pozitivních výsledků. Tím vyjadřují, že současné běžné strategické plány tyto aspekty postrádají. Za zmínku stojí také v západních zemích již běžně využívaný, avšak u nás dosud poměrně opomíjený koncept ABCD (asset-based community development), který nestaví strategické plánování na potřebách (jak je v dnešních podmínkách běžné), ale na aktivech obce. Občané v tomto konceptu přestávají být spotřebiteli a stávají se návrháři. I v tomto konceptu je nezbytná aktivní práce s komunitou, participace, leadership či otevřenost neformálních sítí (Mathie a Cunningham, 2003). Tyto modely je však obtížné aplikovat bez dalších proměn forem vládnutí jako takového. Stoker (2011) to popisuje na pozadí vývoje pohledu na veřejnou správu – od tradičního pohledu v polovině minulého století přes pozdější New Public Management po síťové komunitní řízení (Network Community Management). V konceptu síťového komunitního řízení není cílem úzká efektivita, ale širší veřejná hodnota, tedy dosažení preferovaných výsledků využitím veřejných zdrojů co nejefektivnějším způsobem. Tento model zachovává silnou roli místní samosprávy jako koordinátora, který spojuje a řídí složitý soubor procesů a podporuje občanskou kulturu. Klíčovými funkcemi samosprávy je pak vedle hospodářského rozvoje a sociálního blahobytu vyjádření identity a postmateriální zájmy, což jsou aspekty, které současné strategické plány většinou opomíjejí.

Mohlo by se zdát, že hlavním nedostatkem stávajícího procesu strategického plánování a řízení rozvoje obcí je nízká míra participace. Avšak participativní metody jsou již běžnou součástí tohoto procesu. Naopak nekritická aplikace participativních metod může přinést zkreslené výsledky. Například snaha opřít formulaci cílů a opatření o ankety a hlasování mnohdy přispívá k polarizaci místního společenství. Komunitní přístup vyžaduje více než jen jednosměrnou komunikaci. Důležitý je naopak interaktivní dialog vedoucí k hledání konsensu, který posiluje soudržnost. Pokud je návrh jako celek založen na kolektivním hlasování, bývá výsledkem obvykle nekompatibilní změň nápadů, které se navzájem nepodporují nebo si přímo protiřečí. Hrozí, že se účastníci procesu strategického plánování sice shodnou, ale shoda panuje na dílčích částech bez integrálního rozvojového dopadu. Při mechanickém zapojení

participativních metod do procesu strategického plánování rozvoje obce chybí aktivní mobilizace neformálních institucí. Častým nedostatkem při mobilizaci neformálních sítí tedy není absence participativních metod, ale způsob, jakým jsou koncipovány. Greaves (2004) dokonce uvádí, že v určitých prostorových a institucionálních kontextech může být participativní správa věcí veřejných nástrojem pro aplikaci technik „disciplíny“ na občanskou scénu.

Společenská proměna, vývoj sídelní struktury (vč. suburbanizace a fragmentace samosprávy), změna pravidel hry (tj. institucí) a proměna aktérů (Feřtřová a kol., 2013) přináší nové výzvy pro spolupráci při strategickém plánování. Platí obecný předpoklad, že aktivní účast občanů v rozhodovacích procesech vede k demokratičtější a efektivnější správě věcí veřejných. Nejúčinnější intervence jsou ty, které přímo zapojují lidi, jejichž situace je předmětem řešení. To s sebou ovšem nese značné náklady. Občanům a místním samosprávám aktivní participace přináší vyšší důvěru, je součástí vzdělání, akceleroje a usměrňuje politický tlak či přispívá k environmentálnímu managementu. Na druhou stranu může upevňovat špatná rozhodnutí (podepřená zdánlivou legitimitou), v některých případech může paradoxně blokovat rozvoj tím, že potvrzuje status quo a hrozí, že zastoupení nebude dostatečně reprezentativní. Optimální podmínky pro správnou participaci na rozhodování podmiňují Irvin a Stansbury (2004) zajištěním reprezentativnosti, dostatečnou transparentností pro vytvoření důvěry, jasnou autoritou facilitátora procesu, pravidelností participativních akcí a dostatečnou finanční podporou procesu. Abychom mohli hovořit o skutečné participaci, je potřeba se posouvat na žebříku participace tak, jak jej definovala Arnstein (1969) od absolutní neúčasti (která se projevuje manipulací), přes tokenismus (demonstrováný jednostranným informováním či konzultacemi za účelem zajištění souhlasu) k občanství jako takovému, v němž funguje skutečné partnerství, moc je delegována na občany, kteří zároveň vykonávají kontrolu. V procesu strategického plánování je potřeba také značně posílit místní leadership. Podle Sotarauty a Beera (2017) má leadership velký vliv na výkonnost regionů. Je považován za kritickou složku blahobytu komunity. Místní lídři staví mosty mezi neformálními a formálními iniciativami. Má vliv na způsob kolektivní interpretace místních jevů, což je základ pro pojmenování společných hodnot, jež by měly být ve strategickém plánu zakotveny. Leadership je důležitý při přetváření vlády (governmentu) ve vládnutí (governance). Sotarauta a Beer (2017) považují governance jako takové za základní instituci, která má schopnost vytvářet nové instituce a přetvářet ty stávající.

Vedle procesu, jímž jsou strategické plány zpracovávány, dosavadního nedostatečného zapojení neformálních institucí, přetrvávajících rezerv v práci s komunitou prostřednictvím

vyšších příček participace a dosud podceňované role místního leadershipu je nutné zmínit ještě další výzvy, které souvisejí s paradigmatickým nastavením strategického plánování v kontextu zemí střední a východní Evropy.

1.3 Kontextuální zakotvení strategického plánování místního rozvoje v postsocialistických zemích

Strategické plánování v postsocialistických zemích střední a východní Evropy má specifický vývoj a význam. Strategické plánování zde mělo doposud relativně velmi malý vliv na skutečný lokální rozvoj. Důvodem je výrazné oslabení institucionálního postavení správních (a tedy plánovacích) jednotek v socialistické éře (Tsenkova, 2014; Dąbrowski a Piskorek, 2018). Ježek a kol. (2015) dokonce tento stav v některých postsocialistických zemích popisují jako dlouhodobou krizi strategického plánování. Strategické plánování mělo v postsocialistických zemích navíc negativní konotace související s centrálním plánováním a absencí samosprávy. V 90. letech 20. století došlo k částečnému přehodnocení v souvislosti s přípravou těchto zemí na členství v Evropské unii, přičemž hlavní motivací bylo získání významného finančního objemu z evropských fondů. Členství v Evropské unii vyžadovalo provedení institucionálních a politických reforem (včetně strategických přístupů k regionálnímu a místnímu rozvoji), které se však vzhledem k jejich charakteru dotkly pouze institucí formálních. Dąbrowski a Piskorek (2018) vysvětlují tři milníky na cestě rozvoje strategického plánování v postsocialistických zemích střední a východní Evropy: (a) zřízení místních samosprávných celků jako součást procesu demokratizace; (b) regionalizační reformy a (c) samotné přistoupení k EU a využívání evropských fondů. V této souvislosti se z dřívějších čistě správních územních celků staly územní samosprávy s autonomií, což je první podmínkou pro možnost strategického plánování a řízení místního rozvoje. Jednání o přistoupení k Evropské unii přinesla potřebu přizpůsobení se evropským normám, aby byla splněna kritéria členství, pokud jde o formální instituce. Po vstupu postsocialistických zemí do Evropské unie bylo strategické plánování silně motivováno (a částečně to přetrvává dodnes) evropskou kohezní politikou. Obce tak začaly vytvářet své strategické rozvojové plány s hlavní motivací získání evropských dotací na své rozvojové projekty (Dąbrowski a Piskorek, 2018). Proto ústředním bodem strategických rozvojových plánů byl jejich soulad s podporovanými oblastmi tak, aby projekty zahrnuté ve strategiích byly způsobilé žádat o finanční prostředky. Tato praxe je zásadně nesprávná, neboť se obce dostaly do onoho univerzálního, izomorfního modelu strategických plánů neumožňujících kontextuální reflexi vnímání kvality života. Přesto tato zkušenost přinesla také několik dílčích pozitivních

aspektů – osvojení si samotného procesu strategického plánování či aplikaci partnerského přístupu. Tento evoluční pohled ukazuje, že byl opomenut účelný přístup ke strategickému plánování v postsocialistických zemích střední a východní Evropy a byla zde zanedbána úloha vytváření funkčních neformálních institucí.

Významnou roli při proměně plánování sehrála společenská a ekonomická transformace v postsocialistických zemích střední a východní Evropy na počátku 90. let 20. století, která představovala přechod od totalitního k demokratickému politickému systému a od centrálně plánované k tržní ekonomice (Koutský a kol., 2014). Zatímco se ve vyspělých zemích postupná modernizace vyvíjela evolučně po mnoho desetiletí, v bývalých zemích východního bloku došlo ke změnám revolučním. Po pádu socialistických režimů na konci 80. let čelily transformující se země problému vytváření vhodných ekonomických, sociálních a politických strategií bez možnosti přímého navázání na předchozí struktury (např. Gorzelak, 1996; Dostál a Hampl, 2004; Tsenkova, 2014). Transformaci ve střední a východní Evropě provázela jak společenská proměna, tak globální modernizace, hlavní otázkou 90. let v těchto zemích však byla transformace ekonomická. V do té doby centrálně plánovaných ekonomikách byly narušeny tržní a soukromé instituce, ale i neformální instituce spojené s tržním prostředím. Kromě makroekonomického a mikroekonomického rozměru však měla transformace také institucionální rozměr. I v rámci skupiny těchto zemí byly značné rozdíly, které spočívaly v různých počátečních podmínkách, v různém institucionálním vybavení a ve zvolené transformační cestě. Například český index počátečních podmínek byl sice výhodný, ale z transformujících se zemí byla institucionální vybavenost nejhorší. Navíc politická reprezentace 90. let nezvolila gradualistickou, ale tzv. šokovou terapii, která ale nebyla příliš úspěšná (Sucháček, 2013). Přes určité rozdíly mezi jednotlivými postsocialistickými zeměmi střední a východní Evropy v důsledku odlišných podmínek v socialistické éře (znárodnění majetku a úplné potlačení institucí soukromého vlastnictví v Československu ve srovnání s částečně zachovaným soukromým sektorem v Maďarsku a Polsku) byla transformace institucí a důvěra v ně pro další vývoj strategického plánování ve všech těchto zemích zásadní (Myant, 2013).

Pokud jde o samotný proces strategického plánování a řízení místního rozvoje, postsocialistická transformace společenského, politického a ekonomického života představovala zásadní přerušení kontinuity (Drahokoupil, 2012). I když byl takový bod zlomu žádoucí, představoval také hlavní bariéru pro funkčnost institucí v oblasti plánování. Podmínka provádění plánovacích činností zahrnuje také schopnost regulovat nepříznivý vývoj na základě zavedeného a široce přijímaného souboru pravidel (např. vlastnické právo či plánovací procesy)

a přístupů (např. participativní přístupy či kodexy chování). Ty se však v postsocialistických zemích formovaly teprve nedávno. Stará pravidla se stala irelevantními, budoucnost byla velmi nejistá a nepředvídatelná, tradiční vazby mezi minulostí, přítomností a budoucností byly méně explicitní a předvídatelné (Stanilov, 2007). Snaha rychle dosáhnout všeho, co regiony a obce nemohly realizovat před revolučními změnami, také vedla k upřednostňování krátkodobých cílů na úkor cílů dlouhodobějších.

Podle některých autorů (např. North, 1990; Rodríguez-Pose, 2013) význam institucionální kvality dokonce převyšuje tradiční faktory rozvoje, jsou klíčové pro vzájemné učení, růst produktivity a inovace. Sucháček (2013) přiznává, že institucionální dimenzi transformace na regionální nebo místní úrovni byla dosud věnována malá pozornost. Institucionální rámec do značné míry definuje možnosti a omezení různých probíhajících regionálních a místních procesů. Regionální nebo místní projevy systémových změn mohou být výrazně intenzivnější a také rozmanitější než na národní úrovni. Primárním faktorem institucionální transformace je časová kontinuita institucí, která označuje vazbu mezi minulostí, přítomností a budoucností. Právě v postsocialistických zemích došlo k zásadnímu přerušení institucionální kontinuity. Jedná se zejména o formální instituce, které se až na některé výjimky po pádu socialismu transformovaly postupně. Na druhé straně neformální instituce se vyznačují značnou setrvačností, a tudíž je třeba věnovat zvláštní pozornost vlivu minulého vývoje institucí na budoucí vývoj. Zatímco v západoevropských zemích formální i neformální instituce během dlouhodobého vývoje postupně vykrystalizovaly, v postsocialistických zemích střední a východní Evropy představovaly neformální instituce často krátce po transformaci oporu na rozdíl od erodovaných formálních institucí. Dopady narušení formálních a neformálních institucí v postsocialistických zemích jsou patrné i po třiceti letech. Pokud jde o funkční vztahy mezi formálními a neformálními institucemi, popsany vývoj vyústil v zemích střední a východní Evropy v neblahý dopad na kvalitu neformálních institucí: byly přerušeny obchodní praktiky, ztráta soukromého vlastnictví zrušila dosavadní zvyky, byly potlačeny vztahy s veřejností apod. Vstup do období po transformaci tedy znamenal významnou absenci institucionálního vybavení. Tyto země se snažily obnovit instituce buď z předsocialistické éry, nebo inspirací ze západních zemí. To mohlo do jisté míry uspět ve formálních institucích, ale ne v neformálních institucích, které jsou závislé na dlouhodobém vývoji. Při strategickém plánování a řízení místního rozvoje je však důležitá soudržnost strategií aktérů a společností na území, která vyžaduje podporu institucí zakořeněných v místní kultuře. Rozhodujícím faktorem v rozvojových procesech není ani tak počet institucí, jako spíše strategická spolupráce a koordinace aktérů a institucí (Vázquez-Barquero a Rodríguez-Cohard, 2016).

Výše popsané historické důvody spolu s nedostatečným právním nastavením místního strategického plánování vedou ke zjevným slabinám většiny místních strategických plánů, i když i nadále představují nezbytnou podmínku pro financování z evropských fondů a z národních dotačních zdrojů. Pro strategické plánování a řízení místního rozvoje se běžně používají pouze obecné metodiky, které mají chránit základní kvalitu a strukturu plánovacího procesu a výsledných strategických dokumentů (např. Půček a Koppitz, 2012; Příkryl a kol., 2014). Jednotlivé metodiky strategického plánování a řízení pro samosprávné celky zpravidla tento proces definují jako soubor postupných kroků, které povedou ke zlepšení sociálně ekonomického prostředí v celém řešeném území. Tyto kroky by měly být kreativní činností zahrnující analýzu (či „diagnózu“) daného území či regionu, identifikaci jeho problémů, potřeb a rozvojového potenciálu, návrh strategie vedoucí k eliminaci problémů a naplnění potřeb a způsob, jakým toho bude dosaženo. Pro jednotlivé části tohoto procesu pak obvykle definují příslušnou terminologii a zejména postupy a metody. V rozporu s proklamacemi o kreativitě plánovacího procesu se však v praxi setkáváme velmi často jen s jeho mechanickou aplikací. Technicky kvalitně zpracovaná analýza neumí či nechce posuzovat hlubší vazby a vlivy na budoucí rozvoj obce. Nový víceúrovňový režim strategického plánování a řízení se silnou decentralizací odhalil několik omezení strategického plánování s ohledem na historický vývoj (path-dependency). Mezi hlavní charakteristiky standardního tuzemského plánování místního rozvoje (dle Sýkora a kol., 2019) patří:

- příliš velký důraz na opatření infrastrukturního charakteru,
- silná orientace na výsledky se schopností měřit je čistými kvantitativními ukazateli,
- koncept obce nebo regionu jako objektu (území, cílová skupina, pasivní příjemce strategického plánování a řízení), nikoli jako entity (společenství lidí),
- univerzální použití metod a technik ve strategickém plánování, které neodrážejí místní kontext,
- slabá občanská společnost a neformální instituce obecně.

Ačkoli má tato situace zjevně své kořeny v historii zemí bývalého východního bloku, je ovlivněna také obecně slabou operacionalizací neformálních institucí v teorii plánování.

Strategické plány by měly být závazné, ale (minimálně v kontextu české legislativy) neexistuje vynutitelnost závazku a praxe ukazuje, že implementace schválených strategických plánů není otázkou systematického přístupu. Strategické plánování v postsocialistických zemích střední a východní Evropy tedy většinou sleduje formální procesy navrhování a schvalování, kdy motivací bývá především soulad s mechanismy financování, i když bez

vymahatelnosti výsledků plánování. Zároveň je v celém procesu zcela zanedbáván význam neformálních institucí, které by ale kvalitu procesu plánování, rozvoje obce a výslednou kvalitu života místních společenství výrazně podpořily. Pokud v některé obci neformální instituce berou v potaz, pak je spíš využívají jen jako rétorické formování strategických cílů. Přitom vzájemné vztahy mezi jednotlivci a institucemi ovlivňují jejich chování a institucionalizované normy a sdílené víry poskytují motivaci, která je zásadní pro plánování místního a regionálního rozvoje (Greif a Laitin, 2004). Mobilizací neformálních sítí lze aktivovat formální institucionální zdroje, například místní správu, komunitní organizace a soukromé podniky (Mathie a Cunningham, 2003).

2 Instituce jako významný aspekt rozvoje

Instituce jsou považovány obecně za pravidla hry, která regulují ekonomické, sociální a politické vztahy ve společnosti. Problematika institucí má své kořeny v sociologii, ekonomicky orientované přístupy vycházejí z definice od Douglassa C. Northa, který popisuje instituce jako „*pravidla hry ve společnosti nebo formálněji řečeno lidsky navržená omezení, která formují lidskou interakci. V důsledku toho strukturují směnné pobídky v lidské výměně, až už politické, sociální nebo ekonomické*“ (North, 1990; s. 3). Spolu s formálními institucemi (pravidla, zákony, organizace) zahrnuje institucionální uspořádání celou řadu neformálních institucí (standards chování, konvence a dobrovolné kodexy chování), které jsou vymáhány těmi, kteří nesou náklady za jejich nedodržování (North, 1992). Je nezbytné nezaměňovat pojmy instituce a organizace. Instituce jsou vodítkem při vytváření organizací. Zatímco formální struktury odkazují na utvářené organizace, které vycházejí z větších institucionálních uspořádání, neformální instituce odkazují na sítě vztahů založené na komunikačních kontaktech jednotlivců a jsou vytvářeny opakovanými interakcemi ve společenství, jejichž výsledkem je konkrétní sociální kapitál. Tímto způsobem může sociální kapitál přispět k překonání některých omezení formálních institucí a mobilizovat aktéry a zdroje pro místní rozvoj (Escandon-Barbosa a kol., 2019). V praxi je tudíž zásadní zohlednit jak formální instituce (pravidla, zákony, organizace), tak neformální instituce (zvyky, tradice, sociální normy a hodnoty, mezilidské kontakty, vztahy a neformální sítě, kulturu, náboženství, identitu), které jsou nezbytné k budování důvěry (Rodríguez-Pose, 2013). Instituce nejsou ryze ekonomickou kategorií, jsou předmětem zájmu sociologie, psychologie, politologie, filosofie a dalších disciplín. Dle Sotaraudy a Suvinen (2018) mají instituce tři pilíře. Regulační pilíř, díky němuž je regulováno či omezováno určité chování, ovlivňuje budoucí chování. Normativní pilíř institucí obsahuje hodnoty a normy, které směřují k preferovanému či žádoucímu chování. Kulturně-kognitivní pilíř institucí ovlivňuje to, jakým způsobem aktéři interpretují a chápou sami sebe i své jednání a postavení v širších strukturách.

Institucionalismus jako takový vzkvétal hlavně během 20. a 30. let 20. století. Institucionalisté se vymezovali vůči v té době převládajícímu neoklasickému konceptu. Zabývali se zkoumáním významu prostředí, v němž se ekonomické aktivity odehrávají. Z tohoto důvodu měli výhrady vůči přílišnému důrazu na matematizaci a mechanistické pojetí ekonomie (blíže viz Mlčoch, 2005). Základ institucionální ekonomie položil americký ekonom a sociolog Thorstein Veblen, který chápal ekonomiku jako zakotvenou a vyvíjející se v sociálních institucích (Wawrosz, 2007). Důležitým mezníkem pro další rozvoj

institucionalismu byla práce Johna Rogerse Commonse, který rozvinul pojem sociální změny formovaný formálními institucemi (většinou právními). Institucionalismus byl tedy primárně koncipován jako přístup, který by mohl překonat určité předsudky v ekonomii, která ráda vynáší soudy bez kontextuálního uvažování. Mezi samotnými institucionalisty existují rozdíly v interpretaci institucí, přesto se shodují, že instituce hrají klíčovou roli v ekonomickém chování a zásadně ovlivňují dosahování ekonomické výkonnosti. (Sojka, 2000)

Jedním z proudů je tzv. historický institucionalismus, který se snaží vysvětlit kontinuitu a změnu institucí v průběhu času, přičemž oporu nachází v kontextu přístupů závislosti na zvolené cestě (path-dependency – viz výše). Základní myšlenkou je, že jakmile jsou některé instituce zavedeny, mají tendenci se v průběhu času dále proměňovat, a tudíž drobná rozhodnutí v rané fázi mohou mít významné dlouhodobé dopady. Tím vznikají tzv. kritické křižovatky, tedy okamžiky, kdy dochází k podstatným institucionálním změnám, a tudíž novým trajektoriím rozvoje. Jedná se o situace, kdy se mění konstelace zájmů a příležitostí, což vede k modifikaci stávajících či formování nových institucí, které otevírají nové institucionální cesty. (Dąbrowski a Piskorek, 2018)

Od šedesátých let se začala rozvíjet tzv. Nová institucionální ekonomie. Jejím cílem je vysvětlit determinanty institucí a jejich vývoj v čase a vyhodnotit jejich dopad na ekonomickou výkonnost, efektivitu a distribuci.

Institucionální problematika se stala také součástí prostorově zaměřených teorií regionálního rozvoje (Blažek a Uhlíř, 2020). V oblasti regionálního rozvoje dosud chybí jedno ucelené paradigma, v podstatě lze však vysledovat dva hlavní proudy teorií regionálního rozvoje. Z neoklasické ekonomie vychází tzv. Nová ekonomická geografie, za druhý proud lze označit teorie inspirované institucionálně-evoluční ekonomii (Hampl a kol., 2008). Nová ekonomická geografie vychází spíše z Commonsova pojetí institucí, a tudíž klade důraz především na formální instituce. Oproti tomu Veblenovo pojetí institucí (s důrazem na neformální instituce) se více uplatňuje v teoriích regionálního rozvoje vycházejících z institucionálně-evoluční ekonomie, jež se dostávají do popředí od 70. let 20. století. Oba proudy se však zabývají lokálními institucionálními specifiky, neekonomickými faktory rozvoje, jako jsou osobní vztahy, důvěra, proces učení se apod. (Urminský, 2020)

Na rozdíl mezi tradičním a novým institucionálním myšlením a na jeho vztah k endogennímu rozvoji upozorňují např. Vázquez-Barquero a Rodríguez-Cohard (2016). Dle tradičního institucionálního myšlení organizace vykonávají ekonomické aktivity v kulturním kontextu, který se týká ekonomiky a společnosti, ale nový institucionální přístup popisuje

proměnlivý vztah mezi hospodářským růstem a institucemi. V rámci konceptu endogenního rozvoje jsou strategickými instituce, které usnadňují zavádění inovací. Zásadní jsou místní aktéři, kteří se dohodnou na strategiích a cílech, a místní komunity, které se podílejí na řízení rozvojových iniciativ. Není možné, aby síť fungovala efektivně, pokud instituce nepodporují důvěru mezi nimi. Endogenní přístup je tak identifikován třemi dimenzemi – vedle ekonomické a politické je to dimenze institucionální, tj. úroveň, jak jsou aktéři integrováni do systému institucí, které vytvářejí komplexní síť vztahů. Rozdíly mezi lokalitami jsou tak vysvětleny nejen jejich přírodními a lidskými zdroji, podnikatelskými schopnostmi a technologickými znalostmi, ale i jejich institucemi a sociálním kapitálem.

Užitečným konceptem je pojem institucionální hustoty, která představuje rozmanitost a množství institucionálních forem, jež působí v určitém regionu. Jedná se o souhrn sociálních, kulturních a institucionálních forem, které jsou aktérům v daném regionu k dispozici. Institucionální hustota je považována za jeden z předpokladů úspěšného rozvoje (s klíčovým vlivem na schopnost indukovat inovace). Tento koncept zdůrazňuje význam místních podmínek a jejich zasazení do širšího rámce ekonomických procesů. Amin a Thrift (1994) vymezují čtyři základní komponenty a procesy, které tvoří institucionální hustotu („institutional thickness“). Jedná se o soubor institucí, stupeň interakce mezi aktéry, strukturu dominance a charakter koalic mezi aktéry a povědomí o společné vzájemnosti.

I přes jednoznačný význam endogenního aspektu rozvoje je však nutné vnímat i důsledky globálních jevů a procesů na lokální dimenzi. To znamená, že důraz na konkrétní institucionální uspořádání a na institucionální hustotu by neměl vést k ignorování exogenních faktorů, jež (mj. v kontextu globalizace či glokalizace) mají reálný dopad do rozvoje konkrétních lokalit.

Abychom se vrátili ke kořenům disciplíny regionálního a místního rozvoje, musí se instituce stát podstatnou součástí úsilí o zvýšení účinnosti nástrojů regionálního a místního rozvoje a při strategickém plánování a řízení rozvoje nesmí být přehlížena institucionální dimenze. *„Porozumění místním institucím je zásadní pro navrhování a implementaci účinných rozvojových strategií; zavedení institucionálního rozměru do tvorby politiky je mnohem méně přímočaré, než by se mohlo zdát. Je třeba jasně rozlišovat mezi celkovým „institucionálním prostředím“ a „institucionálním uspořádáním“, aby bylo možné vytvořit opravdu životaschopné rozvojové politiky.“* (Rodríguez-Pose, 2013; 1036).

Instituce (zejména neformální) jsou spojeny s řadou komplikací týkajících se jejich výzkumu a řízené práce s nimi. Kvantitativní měření jejich významu je prakticky nemožné. Budování institucí je ovlivňováno řadou kontextových faktorů, takže neexistuje univerzální řešení. Italský

výzkum uváděný De Blasiem a Nuzzem (zmíněný v Rodríguez-Pose, 2013) naznačuje, že zjevně identické formální struktury vedou k rozdílům v sociálním kapitálu. Instituce mají prostorovou a časovou variabilitu, jsou dynamickou kategorií. I přes tyto komplikace je zřejmé, že jsou důležitým faktorem rozvoje, který si zaslouží zapojení do uplatňování regionální politiky.

2.1 Význam institucí v lokálním rozvoji a jeho plánování

Instituce hrají důležitou roli v regionálním a místním rozvoji v jejich nejširším smyslu. Rodríguez-Pose (2013) uvádí, že teorie endogenního růstu od 80. let 20. století přinesla kromě faktorů infrastruktury důležitost dalších dvou aspektů, a to inovace a vzdělávání. I přesto se nástroje regionální politiky replikovaly shora, bez ohledu na místní institucionální kontexty. Vliv institucí na vzorce regionálního rozvoje byl dlouhou dobu opomíjen, přestože účinné instituce zlepšují poskytování veřejných statků a služeb, řeší selhání trhu a zvyšují efektivitu. Díky tomu lze instituce považovat za stejně důležité, ne-li ještě důležitější, jako tradiční faktory rozvoje. Mohl a Hagen (2010) ilustrují slabý úspěch strategií ignorujících místní instituce nízkou úrovní konvergence regionů Evropské unie. Je tedy zřejmé, že instituce generují prostorové rozdíly, což formuluje Jurečka (2000; s. 18): *„Vliv institucionálních faktorů na hospodářský rozvoj v dnešní době vzrůstá, neboť poté, co převážná většina zemí přijala politický a ekonomický liberalismus jako vůdčí princip fungování svého systému, jsou rozdíly ve výkonnosti jejich ekonomik stále více dány rozdíly v kultuře, v kultuře v širokém smyslu slova, včetně vztahu k práci, smyslu pro kvalitu, síly ekonomického nacionalismu, náboženství apod.“*

To může vysvětlovat i rozdíly mezi různými způsoby a styly plánovací praxe v různých místech. Taylor (2013) identifikuje pět evropských „rodin“ plánování – britskou, napoleonskou, germánskou, severskou a východoevropskou, které se odlišují mírou centralizace, kooperativním či naopak konkurenčním vztahem veřejného a soukromého sektoru a diskreční, či naopak regulační mírou kontroly rozvoje. Opírá se právě o nový institucionalismus, který považuje instituce za kauzální proměnné. Za riziko považuje přílišné zaměření na formální a organizační struktury, což by mohlo zastřít neformální normy a hodnoty, které řídí jejich aplikaci. Prostřednictvím husté interakce mohou aktéři působící ve společném institucionálním rámci dospět k rozvoji společných hodnot, přesvědčení a chápání problémů a jejich řešení. Beauregard (2005) za cíl nepovažuje zlepšení plánování, ale změnu struktur, v nichž plánování probíhá. Zlepšené institucionální prostředí je předpokladem pro efektivnější plánování.

Rodríguez-Pose (2013) zároveň dodává, že porozumění místním institucím je zásadní také pro navrhování a implementaci účinných rozvojových strategií. Absence neformálních institucí je příčinou omezené návratnosti intervencí do regionálního či lokálního rozvoje. Současně ale přiznává, že jejich zavedení do tvorby politik není přímočaré. Přestože jsou důležité, není v podstatě možné vytvořit zastřešující pokyny pro institucionální intervenci. Doporučuje zaměřit se spíše než na celkové institucionální prostředí, které je zakotveno v institucích vyšší úrovně (např. kultura, identita), na institucionální uspořádání, která odkazují na konkrétní zvyky či postupy, které formují interakce. Sotarauta a Suvinen (2018) potvrzují, že instituce rámuje jednání aktérů a jejich interakce, a tudíž zprostředkovávají vytváření budoucích cest. Obdobně jako Rodríguez-Pose označují institucionální prostředí za souhrn obecných společenských pravidel, kdežto institucionální uspořádání za aspekt, který definuje způsoby, jakými jsou formována politická rozhodnutí. Instituce mají vztah ke konceptu závislosti na zvolené cestě (path-dependency) tím, že zachovávají společenské rutiny, tudíž jsou nositeli historie, a přenášejí tak institucionální složky z historie do budoucnosti. Vytváření nových cest souvisí s institucionální změnou, kdy do starých institucí se vkrádá nové institucionální uspořádání. Také Ostrom (2012) apeluje na individualizovaný přístup k institucím a varuje před tendencí doporučovat „všeléký“. Místo toho doporučuje experimentování, učení se a přizpůsobení. V tomto kontextu hovoří o adaptivních, víceúrovňových systémech správy. Snahy o univerzální vybudování institucí by vedly k institucionální monokultuře, jež ještě více podporuje path-dependency.

Byl také identifikován významný vliv institucí na kvalitu vládnutí. Charron a kol. (2014) se zabývají hodnotou dobré správy věcí veřejných a zdravých institucí z hlediska rozvoje. Podle jejich výzkumu vykazují země s vysokou kvalitou správy také vysoké skóre blahobytu svých občanů a vedou k lepší ekonomické výkonnosti. Zjistili, že regiony s nízkou kvalitou správy v Evropské unii jsou méně efektivní při využívání fondů politiky soudržnosti nebo mají nižší úroveň podnikání. Rothstein a Teorell (2008) kvalitou institucí podmiňují kvalitu vládnutí. Vládnutí jsou instituce, jimiž je vykonávána autorita (tj. způsob volby vlád, způsob provádění politik a respekt k institucím). Dysfunkční instituce brání rozvoji. Pro kvalitu vládnutí nejde o to, co je obsahem politik, nýbrž procedurální stránka. Konkrétně zdůrazňují nestrannost institucí, kterou dokonce staví nad otázku účinnosti a efektivity politik. Podle nich je sociální kapitál určován kvalitou (vládních) institucí, nikoli naopak.

Souvislost mezi úspěchem vývoje a stavem institucí analyzovala řada autorů, např. Spiller (1996) dospěl k závěru, že země, které uspěly v rozvoji zdravého soukromého sektoru, jsou země, které vyvinuly instituce, které omezují vládní rozhodování. Rovněž uvádí, že

institucionální vybavení země omezuje nabídku regulatorního řízení, která je k dispozici. Escandon-Barbosa a kol. (2019) zkoumali mimo jiné vztah mezi institucemi a podnikatelskou činností. Jedním z jejich závěrů bylo, že formální instituce jsou v rozvojových zemích méně efektivní. Korupce v rozvojových zemích může být dobrá pro hospodářský růst, protože instituce jsou slabé a korupce snižuje byrokracii. Rozvojové země mají obvykle menší kontrolu nad korupcí a existuje menší důvěra v instituce a jejich účinnost. Neformální instituce jsou důležitější v těch zemích, kde jsou formální instituce obzvláště slabé, protože lidé spoléhají na neformální instituce. Na rozdíl od nich má sociální kapitál tendenci být relevantnější v rozvinutých zemích, kde je důvěra v instituce vyšší. S odkazem na výše uvedené je možné analogicky uvažovat o různém významu neformálních institucí vzhledem k míře rozvinutosti regionů či základních územních jednotek. Instituce a jejich politické důsledky jsou klíčovými faktory pro vysvětlení úspěchu nebo neúspěchu procesů endogenního rozvoje v globalizovaném světě. Nejlepší je přijmout opatření, která posilují formální instituce (normy a kodexy veřejných organizací, transparentnost), fungování politického systému a účast občanské společnosti (Vázquez-Barquero a Rodríguez-Cohard, 2016).

Rodríguez-Pose (2013) dodává, že instituce vytvářejí specifické formy důvěry mezi hospodářskými subjekty, snižují transakční náklady, zvyšují transparentnost, podporují podnikání a trh práce a zvyšují resilienci, což nakonec vede k vyšší ekonomické efektivnosti. Současně však mohou vytvářet začarované kruhy prostřednictvím institucionálního blokování, pokud jsou příliš rigidní, mohou vést k sociální polarizaci, mohou podkopat proces kolektivního rozhodování, pokud nedojde k dostatečnému přemostění subkomunit. Zde se velmi blíží k pojetí tzv. lock-in ve starých průmyslových regionech (blíže viz Hassink, 2010). Zároveň zdůrazňuje, že klíčem je místní nebo regionální úroveň, národní měřítko je příliš vzdálené.

Velká část odborné literatury o vlivu institucí na hospodářský rozvoj se zaměřuje na kompromisy mezi společností a komunitou jako vzájemně protichůdnými formami institucionální koordinace. Společnost odkazuje na instituce, které jsou definovány více transparentními a kodifikovanými pravidly a zahrnují nákladné mechanismy ex post vymáhání. Oproti tomu komunity vytvářejí důvěru, snižují transakční náklady, zmírňují asymetrii v informacích, umožňují agregování zájmů jednotlivců, a tím vytvářejí „institucionální exoskelet“ pro chování vedoucí k rozvoji. Rodríguez-Pose a Storper (2006) zmiňují, že většina ekonomů zastává názor, že rozvoj komunit může být až druhořadým řešením rozvoje formálních institucí. V reálném světě však neexistuje žádný případ, kdy by existovala pouze jedna z těchto dvou institucí. Společnost a komunita jsou vždy a všude ve vzájemné interakci a jejich relativní rovnováha utváří ekonomický potenciál každého území. Důvěra vyžaduje jak

společnost, tak komunitu a jejich příznivá interakce umožňuje, aby se projevíly pozitivní účinky každé z nich – odpovědnost na straně jedné a autonomie na straně druhé. Změny v relativní síle společnosti a komunity probíhají neustále a Rodríguez-Pose a Storper (2006) je označují za institucionální migraci.

Jedním z hlavních slabých míst institucionální ekonomie je měření institucí, zejména těch neformálních. Tyto nedostatky popisuje např. Voigt (2018): jsou obtížně pozorovatelné, stejně jako je obtížné empiricky zjistit, jak jsou uplatňovány sankce za jejich nedodržování. Dalším problémem je, že své účinky vykazují jen ve spojení s jinými institucemi. Jedinci patřící do více skupin podléhají více souborům institucí. Také fakt, že v čase dochází k proměně institucí, komplikuje systematickou práci s nimi.

2.2 Zarámování neformálních institucí

Existuje akademická diskuse o klasifikaci institucí, přičemž někteří autoři navrhuji různé kategorizace. Pro ucelený přehled teoretického konceptu následuje krátké shrnutí těchto debat. North (1992) předpokládá, že instituce zahrnují formální pravidla, neformální omezení (standards chování, konvence a dobrovolné kodexy chování) a charakteristiky prosazování obou. Definuje formální instituce vymáhané soudy a neformální instituce vymáhané osobami, které nesou náklady za nedodržování pravidel. Výsledkem je složitá směs formálních a neformálních omezení. Neformální instituce definují kulturu společnosti a fungují (na rozdíl od formálních institucí) na tacitní úrovni a utvářejí vnímání a úsudky místních společenství, ostatních a jejich prostředí (Escandon-Barbosa a kol., 2019). Mobilizací těchto neformálních sítí lze aktivovat formální institucionální zdroje (vláda, formální komunitní organizace a soukromé podniky). Institucionální uspořádání je proto úzce spjato s hodnotami a principy přijatými společenstvím (Mathie a Cunningham, 2003), které by se měly promítat do rozvojových plánů obcí.

Podle Fukuyamy (2000) byly instituce zpočátku pouze neformální. Formalizace byla ovlivněna vývojem zájmů skupin patřících k dané komunitě a snahou přiřadit jim vhodný význam, interpretaci a pravidla vymáhání. Zatímco formální instituce lze změnit doslova přes noc v důsledku politického nebo právního rozhodnutí, neformální instituce podléhají evolučnímu procesu a často se vyvíjely v průběhu staletí. To má také konkrétní důsledky pro plánování a rozvojovou praxi, protože tempo změn v neformálních institucích není v souladu se současným důrazem na krátkodobá a rychlá řešení. Historická zkušenost ukazuje, že

kvalitativní transformace neformálních institucí může trvat dvě až tři generace (Sucháček, 2013).

Ostoj (2019) se ve svém článku ptá na validitu členění institucí na formální a neformální. Opírá se o Voigtovu (2018) kritiku rozdělení institucí na formální a neformální, který tvrdí, že pravidla, která vznikají spontánně, mají tendenci se časem formalizovat. Voigt (2018) definuje instituce jako běžně známá pravidla používaná ke strukturování situací opakujících se interakcí, která jsou vybavena sankčním mechanismem. Dále tvrdí, že není známo, do jaké míry musí být instituce formalizována, aby mohla být považována za formální. Navrhuje proto rozdělení institucí na externí (když pravidla prosazuje stát) a interní (když pravidla prosazují členové společnosti). Vnější standardy jsou veřejně sankcionovány, zatímco vnitřní standardy jsou soukromě sankcionovány. Aoki dle Takizawy (2017) používá členění na vnitřní a vnější, ale s jiným kritériem než Voigt (2018): vnitřní vztahuje ke stavu mysli, vnější s důrazem na interakci mezi mozkiem, tělem a vnějším prostředím. Ostoj (2019) říká, že v Kasperově přístupu vnitřní instituce vznikají ze spontánní sociální interakce, zatímco vnější instituce jsou koncipovány a ukládány politickými aktéry. Ostoj (2019) dodává, že Hayek vyvinul další rozdělení institucí, které odkazovalo na jejich původ. Endogenní (spontánní) instituce vznikají evolučním způsobem, zatímco exogenní instituce jsou vytvářeny vládci záměrně. Ostoj (2019) také odkazuje na Mengera, který rozděluje instituce na pragmatické a organické. Hodgson (2006) popisuje instituce jako integrované systémy pravidel, které strukturují sociální interakce. Popisuje formální instituce jako explicitní pravidla a neformální instituce jako tacitní pravidla. Většina těchto konceptualizací je v kontrastu s následujícím pojetím, které nebere v úvahu zdroje institucí, ale spíše jejich funkce: Ostrom a Basurto (2011) píší o právních formálních pravidlech a neformálních společenských normách, které fungují jako pravidla. Tyto instituce jsou společností považovány za akceptované, což lze poukázat směrem k interním institucím. Schematický přehled pojetí kategorizace institucí uvádí Tabulka 1.

Tabulka 1: Přehled vybraných klasifikací institucí

Autor		Klasifikace institucí
North (1992)	formální pravidla	neformální omezení
Hodgson (2006)	explicitní pravidla	tacitní pravidla
Voigt (2018)	externí instituce	interní instituce
Hayek (<i>apud</i> Ostoř, 2019)	exogenní instituce (založené na dřívějších neformálních principech)	endogenní, spontánní instituce (vznikají evolucí)
Kasper (<i>apud</i> Ostoř, 2019)	vnější instituce (vnucovány politickými činiteli)	vnitřní instituce (vznikají ze spontánní sociální interakce)
Menger (<i>apud</i> Ostoř, 2019)	pragmatické instituce	organické instituce
Aoki (<i>apud</i> Takizawa, 2017)	vnější instituce	vnitřní instituce
Ostrom a Basurto (2011)	právní formální pravidla	neformální společenské normy

Zdroj: Vlastní zpracování na základě uvedených textů

I když je třeba vzít v úvahu nuance v chápání typů institucí, konkrétně kritické debaty o formálně-neformálním dualismu, vychází tato práce ze základní klasifikace na formální a neformální instituce, a to ze tří důvodů. Zaprvé je na dualitu formálních a neformálních institucí nejčastěji odkazováno v plánovací teorii a praxi a tyto pojmy jsou v akademické diskusi běžně užívané a srozumitelné. Zadruhé to umožňuje podrobně prozkoumat úlohu neformálních institucí ve strategickém plánování a řízení místního rozvoje v kontrastu předchozího infrastrukturního a právního transformačního vývoje v postsocialistických zemích střední a východní Evropy. Třetím důvodem je závěr, který učinila Ostoř (2019) na základě uvedené analýzy, že členění institucí na formální a neformální i přes výše uvedené odlišné pohledy je konzistentní a logické, což podmiňuje jeho vysokou využitelnost ve vědeckém výzkumu.

Právě neformální instituce určují celkovou kvalitu strategie rozvoje, neboť institucionální prostředí je úzce spjato s hodnotami a principy přijatými společenstvím (Mathie a Cunningham, 2003), které by se měly promítat do rozvojových plánů obcí. Neformální instituce na rozdíl od těch formálních fungují na tacitní úrovni a utvářejí vnímání a úsudky místních společenství. (Escandon-Barbosa a kol., 2019). I při stejném institucionálním uspořádání ve smyslu formálních institucí tudíž nakonec vždy hrají rozhodující roli aktéři – lidé se svými hodnotami, myšlenkami, city, vztahy, odhodlaností, schopností nalézat a uskutečnit účinná a kvalitní řešení.

Podle Maura a kol. (2018) hrají neformální instituce hlavní roli v úspěchu současných decentralizačních reforem. Tato skutečnost zdůrazňuje význam neformálních institucí v procesu strategického plánování a řízení místního endogenního rozvoje. Decentralizační reformy a to, jak neformální instituce podporují jejich dosažení, však závisí na politickém a geografickém kontextu. Například Escandon-Barbosa a kol. (2019), tvrdí, že význam

neformálních institucí, osobních sítí a důvěry je ještě zásadnější v zemích, kde jsou formální instituce oslabené. Avšak situace v postsocialistických evropských zemích je složitější. V době socialismu totiž bylo strategické plánování centralizováno, ale místní plánovací správa byla stále zapojena do procesu určování, jak budou cíle stanovené centrální byrokracií realizovány na místní úrovni. Po roce 1989 byl tento způsob fungování ukončen, neboť většina centrálních vlád přenesla pravomoc rozhodování o strategickém plánování a rozvoji na místní orgány. Centralizované strategie tak zůstaly pouze rámcem pro místní plánování (Stanilov, 2007).

V souvislosti s rozdílem mezi pojmy instituce a organizace je potřeba také rozlišovat mezi formální sociální strukturou a neformální sociální sítí (Prell a kol., 2010). Formální organizace a instituce jsou příklady formálních sociálních struktur. Neformální sociální struktury se projevují v sociálních vztazích a sociálních sítích. Zde se projevuje tzv. homofilní efekt, tedy jednotlivci, kteří si jsou vzájemně podobní, jsou k sobě přitahováni a vytvářejí si mezi sebou pouto. To však může mít vedle pozitivních účinků i některé nežádoucí dopady. Nové informace se mohou šířit jen přes malou, stejně smýšlející skupinu jinak heterogenní populace, a tudíž se nedostanou k jiným skupinám. Homofilie proto může snížit odolnost komunit, zatímco diverzita pravděpodobněji usnadní adaptivní řízení. Podle zjištění Prell a kol. (2010) neformální struktury mají podstatně větší vliv než struktury formální na to, co aktéři vnímají. Jinými slovy aktéři jsou méně ovlivněni svou organizační příslušností a více tím, s kým jsou v pravidelném neformálním kontaktu. Zohlednění osobních sítí je tudíž v procesu strategického plánování (a utváření názoru na budoucnost obce) velmi důležité.

3 Cíle a metody práce

Jak bylo naznačeno v předchozích kapitolách, předložená disertační práce se zabývá strategickým plánováním a řízením rozvoje obcí s akcentem na vyšší zohlednění neformálních institucí. Jedná se o interdisciplinární sociálně-vědní problematiku pohybující se na pomezí ekonomických, geografických, sociologických, manažerských a správních disciplín. Existují výzkumy a akademické práce zabývající se institucemi a regulací při plánování místního a regionálního rozvoje. Tyto práce velmi často zdůrazňují význam institucí (i těch neformálních), ale mnohdy zůstávají na abstraktní úrovni nenabízejí hlubší rozpracování této problematiky. Takřka zcela pak absentuje propojení tématu strategického plánování a neformálních institucí. Tím mimo jiné dochází k tomu, že plánovací praxe je do značné míry ochuzena o možnost „využití“ neformálních institucí. To v konečném důsledku oslabuje přínosy konceptu strategického plánování a jeho dopady na vlastní rozvoj obcí a kvalitu života obyvatel. S vědomím toho a při respektování skutečnosti, že vztah mezi institucemi a ekonomickými výsledky je mnohem složitější a obtížně realizovatelný, existuje velký prostor pro výzkum a implementaci institucí do procesu strategického plánování a řízení místního rozvoje.

3.1 Cíle práce

Hlavním cílem disertační práce je přispět k poznání role neformálních institucí v lokálním rozvoji s následným doporučením pro úpravu plánovací praxe. Práce by tedy měla **přispět ke zvýšení kvality strategického plánování** a řízení rozvoje obcí. Dosažení tohoto cíle bude řešeno prostřednictvím uplatnění úlohy neformálních institucí s využitím jejich konceptualizace a operacionalizace pro metodické uchopení v plánovací praxi.

Hlavní cíl bude realizován prostřednictvím naplnění těchto dílčích cílů:

1. Konceptualizace a operacionalizace neformálních institucí ve vztahu ke strategickému plánování a řízení rozvoje obcí.
2. Reflexe dosavadního procesu strategického plánování a řízení rozvoje obcí v kontextu postsocialistické transformace.
3. Návrh změny metodického přístupu ke strategickému plánování a řízení rozvoje obcí.

Vzhledem ke kontextuálnímu významu problematiky strategického plánování a řízení rozvoje obcí bude disertační práce a v ní stanovené cíle koncipovány pro postsocialistické země střední a východní Evropy. Práce se zaměřuje na procesní stránku strategického plánování.

3.2 Metody práce

Z hlediska metodologického aparátu práce využívá standardní vědecké metody a techniky, nejčastěji používané v soudobém výzkumu v rámci institucionální ekonomie a regionálních věd. Pro dosažení dílčích cílů a hlavního cíle je využita induktivně-deduktivní metoda a k výzkumu je zvolen kvalitativní přístup s využitím metod uvedených v následujících podkapitolách. Zvolené metody jsou aplikovány i s vědomím toho, že mají své limity. Vzhledem ke kvalitativnímu charakteru výzkumu je nutné brát v potaz určitou míru subjektivity, která souvisí s omezeným okruhem respondentů. Toto metodické omezení je eliminováno pečlivým výběrem respondentů a jejich strukturou (profesní, věkovou, genderovou apod.). Přehled cílů a metod uvádí Tabulka 2.

Tabulka 2: Přehled cílů disertační práce a navržených metod a přístupů

Metoda	Cíl práce		
	Příspěvek k poznání role neformálních institucí v lokálním rozvoji s následným doporučením pro úpravu plánovací praxe		
	1. Konceptualizace a operacionalizace neformálních institucí	2. Reflexe stávajícího procesu strategického plánování	3. Návrh změny metodiky strategického plánování
Generalizace odborných textů a rešerše literatury	XXX	x	x
Semi-strukturovaná interview		XXX	x
Fokusní skupiny	x	XXX	x
Terénní (antropologický) výzkum	XXX	x	XXX
Delphi			XXX
Převažující přístup	deduktivní	induktivní	induktivní

Poznámka: XXX = hlavní metoda, x = doplňková metoda

Zdroj: vlastní zpracování

3.2.1 Generalizace odborných textů a rešerše literatury

Rešerše literatury je metoda umožňující konceptualizaci výzkumného problému (např. Reichel, 2009). Důraz je kladen na zahraniční literaturu převážně v oblasti regionálních věd, ekonomie a sociologie. Z důvodu kontextuálního významu dané problematiky však je využita také tuzemská odborná literatura. Rešerše literatury je využita především pro konceptualizaci a operacionalizaci neformálních institucí. Proces generalizace pomáhá zorientovat se v problematice a efektivněji o ní přemýšlet. Generalizace odborných textů je využita jako jedna z metod pro reflexi stávajícího procesu strategického plánování a doplnkově slouží také pro formulování návrhů změn metodiky strategického plánování.

Konkrétně byla pro účely této práce kriticky zhodnocena současná literatura týkající se neformálních institucí v širší doméně plánování, aby bylo možné odhalit rozmanitost neformálních institucí (a také jejich případné přesahy s formálními). Předmětem zkoumání také bylo, jak mohou být neformální instituce operacionalizovány prostřednictvím jejich funkčního vymezení v rámci cílů a výsledků strategického plánování. Na základě zjištěných mezer je použita perspektiva kultury plánování ke klasifikaci různých úrovní abstrakce, které jsou vlastní neformálním institucím. Tento přístup by mohl aktérům strategického plánování a řízení rozvoje obcí poskytnout rámec pro propojení neformálních institucí s procesem strategického plánování.

3.2.2 Semi-strukturovaná interview

Interview jsou zaměřena zejména na reflexi zkušeností se stávajícím procesem strategického plánování. Semi-strukturovaná interview nabízejí dostatečnou míru flexibility a hloubky odpovědí a případných doplňujících dotazů při zachování základního scénáře shodného napříč všemi informanty (tj. kritérium replikovatelnosti) (Flick a kol., 2004; Longhurst, 2003). Rozhovory byly prováděny metodou PAPI (Pen and Paper Interviewing), resp. CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing), který byl dále podpořen nahrávkou po předchozím vyjádření souhlasu respondentů s pořízením záznamu. Část dotazování probíhala na osobním setkání, část v prostředí on-line konference (Skype, MS Teams, Zoom, Google Meet – s ohledem na technické možnosti a přání respondenta). Zpracování výsledků proběhlo sekvencí (i) explorativní analýzy s cílem odhalit zkušenosti, názory a porozumění referovaným problémům a případným možnostem, a následně (ii) tematické analýzy s cílem zobecnit zjištěné informace pomocí kódování a jejich agregace (Silverman, 2015).

Realizována byla série rozhovorů s 33 respondenty z řad odborníků na strategické plánování a řízení rozvoje obcí (konzultanti, úředníci veřejné správy, volení zastupitelé, akademičtí pracovníci)¹. Polostrukturované rozhovory probíhaly v období od 30. září do 22. listopadu 2022. Celkový čas rozhovorů v souhrnu čítal 53,5 hodiny, průměrná čistá délka jednoho rozhovoru byla 98 minut (bez započítání přípravy, logistiky, plánování termínů apod.). Respondenti byli jednak vybráni na základě vlastní znalosti plánovací komunity, jednak s oporou o odbornou literaturu a dále na základě dalších doporučení od již dříve zařazených respondentů na seznam. Zároveň byla snaha respektovat vyvážené zastoupení z hlediska profesního, regionálního, genderového a dle velikostní kategorie instituce, kterou respondent reprezentuje (velikost obce či charakter konzultační firmy). Strukturu respondentů ukazuje Tabulka 3.

Tabulka 3: Struktura respondentů semi-strukturovaných rozhovorů

Respondenti	Počet	z toho ženy	z toho muži	z toho online	z toho osobně
akademici	9	1	8	7	2
zastupitelé	9	4	5	7	2
úředníci	8	4	4	5	3
konzultanti	7	2	5	7	0
Celkem	33	11	22	26	7

Zdroj: vlastní zpracování

V případě respondentů z řad konzultantů byla snaha pokrýt jak zástupce malých poradenských firem, OSVČ či zástupců místních akčních skupin, které poskytují své poradenské služby obcím, tak zástupce dlouhodobě zavedených poradenských společností. Přestože konzultanti mnohdy poskytují své poradenské služby bez ohledu na místo svého sídla, bylo snahou zajistit také regionálně vyrovnané rozmístění (poradenské firmy se svým těžištěm působnosti v Ústeckém, Libereckém a Královéhradeckém kraji, v Jihočeském kraji, v Moravskoslezském kraji, v Praze a Středočeském kraji).

Akademičtí pracovníci se rekrutovali jak z přírodovědeckých fakult (geografie), tak z fakult ekonomických (regionální rozvoj, management). Mezi respondenty byli dva profesori, tři

¹ Někteří respondenti rozhovorů a účastníci fokusní skupiny jsou současně ve více rolích (konzultant a zároveň akademický pracovník, konzultant a zároveň zastupitel, zastupitel v jedné obci a zároveň úředník v jiné). Pro další práci byli zařazeni do kategorie své převažující činnosti.

docenti a čtyři doktoři. Jednalo se o aktéry s domovskou univerzitou v Praze, Jihočeském, Ústeckém, Plzeňském a Moravskoslezském kraji.

Municipality v rozhovorech reprezentovaly dvě skupiny respondentů – zastupitelé a úředníci. V obou případech byl brán v potaz jednak regionální aspekt a jednak velikostní kategorie obcí. Mezi respondenty tak byli úředníci z obcí od 4 700 obyvatel až po Brno s necelými 380 tisíci obyvateli. U zastupitelů byla pokryta i menší velikostní kategorie obcí (v nichž neexistuje úřednický aparát) – obce od 570 obyvatel až po město se 63 tisíci obyvatel. Regionálně byly zastoupeny obce z 9 krajů.

Jednotliví respondenti byli pro účely dalšího zpracování kódováni A01-A09 (akademici), Z01-Z09 (zastupitelé), U01-08 (úředníci) a K01-K07 (konzultanti) a jejich odpovědi, výroky a stanoviska byly anonymizovány.

Respondenti byli vždy před zahájením rozhovoru seznámeni s cílem interview, s jeho odhadovanou časovou náročností a s tím, že jejich sdělení budou anonymizována a využita pouze pro účely disertační práce a souvisejícího výzkumu.

Vzor struktury rozhovoru je uveden v Příloze č. 1.

3.2.3 Fokusní skupina

V návaznosti na realizované rozhovory bylo uspořádáno setkání fokusní skupiny, jejímž cílem bylo jednak ověřit a jednak precizovat zjištění, která z provedených semi-strukturovaných interview vyplynula. Fokusní skupiny (Longhurst, 2003) představují kvalitativní přístup, který metodou moderované diskuse, resp. skupinového interview vedeného odborně fundovaným moderátorem zkoumá názory, mínění a postoje účastníků. Jedná se především o explorativní metodu, která má získat nové podněty. Tyto závěry byly následně analyzovány a promítnuty do závěrů z rozhovorů. Obecnou klíčovou podmínkou pro úspěšné vedení fokusních skupin je stanovení vhodného okruhu účastníků, kteří tématu rozumí a dokáží se k němu konstruktivně vyjádřit.

Fokusní skupina proběhla 13. prosince 2022 ve vysokoškolském klubu na Fakultě sociálně ekonomické UJEP v Ústí nad Labem a byla organizována pod hlavičkou platformy FORPOLIS – Institut pro rozvoj společenství a sídel. Na fokusní skupinu byli pozváni odborníci na strategické plánování místního rozvoje, částečně ti, kteří již dříve poskytli rozhovor, tak záměrně také ti, kteří se výzkumu dosud neúčastnili. Kritériem výběru účastníků byla jak jejich odbornost, tak také schopnost diskutovat a v širším týmu přemýšlet o vnesených tématech.

Zčásti se jednalo o účastníky vybrané na základě vlastní předchozí zkušenosti a zčásti o osoby doporučené jinými účastníky či respondenty z rozhovorů. Celkem se zúčastnilo 14 aktérů, jejich struktura byla shodná se strukturou respondentů semi-strukturovaných interview, tj. tři akademici, čtyři konzultanti, tři zastupitelé a tři úředníci – z Ústeckého kraje, Prahy, Středočeského, Karlovarského a Moravskoslezského kraje. Pro získání zahraničního pohledu se fokusní skupiny zúčastnil také profesor z Ekonomické univerzity v polské Wroclawi, který se profesně specializuje právě na oblast strategického plánování rozvoje obcí a s nímž jsou diskutovány i další aspekty práce.

Na úvod byli účastníci fokusní skupiny seznámeni s předmětem výzkumu a s cílem jednání. Po představení předchozího průzkumu formou semi-strukturovaných rozhovorů a jeho předběžných závěrů proběhla podrobná řízená diskuse k jednotlivým dílčím aspektům procesu strategického plánování. Účastníci většinu předběžných závěrů z rozhovorů potvrdili, v některých případech doporučili přesnější formulace a nabídli hlubší porozumění příčinám popsanych skutečností. V závěrečné fázi fokusní skupiny proběhla také diskuse k následnému re-designu konceptu strategického plánování a k problematice neformálních institucí, které jsou předmětem další fáze výzkumu, a to především metodou Delphi.

Závěry ze série semi-strukturovaných interview a následné fokusní skupiny byly využity především pro reflexi stávajících zkušeností se strategickým plánováním a jsou dále východiskem také pro návrh změn metodiky, vč. ověření ukotvení neformálních institucí v kontextu plánovací kultury.

3.2.4 Terénní (antropologický) výzkum

Vzhledem k tématu práce, které je výrazně ovlivněno místním kontextem, a vzhledem k povaze a podstatě neformálních institucí bylo třeba přistoupit k využití terénního (antropologického) šetření. Předmětem výzkumu bylo ve třech obcích Ústeckého kraje (Blatno, Tisá, Velké Chvojno) otestovat možnosti a limity využití neformálních institucí v rozvoji obce. Výzkum byl realizován v letech 2019 až 2023 na Fakultě sociálně ekonomické UJEP ve spolupráci se spolkem Reditus v rámci projektu IKM Communitas² (CZ.03.3.X/0.0/0.0/17_082/0014037), který byl financován z Operačního programu

² IKM je označení Institutu kritického myšlení, jehož založení na Fakultě sociálně ekonomické UJEP inicioval spolek Reditus.

Zaměstnanost. Autor této práce byl členem projektového týmu v pozici metodika a podílel se na přímé realizaci terénního výzkumu včetně interpretace výsledků a formulace závěrů.

Terénní výzkum je empirickou metodou pro sběr dat, která se obvykle používá v počátečních fázích výzkumu. Uplatnění terénního (antropologického) výzkumu vyžaduje dodržování některých zásad, jako jsou motivace, vytvoření přátelské atmosféry, srozumitelnost jazyka či „nenásilnost“ rozhovorů. Důležitou roli hraje důvěra zkoumané společnosti v osobu výzkumníka. Antropologická práce vyžaduje pozorovací talent a empatii, aby výzkumník dokázal identifikovat a interpretovat sociální jevy zkoumané společnosti. Podstatná je mimo jiné role informátorů. Minimální čas nezbytný k provedení adekvátního terénního výzkumu je alespoň rok strávený s příslušníky zkoumané společnosti. (např. Soukup, 2014; Toušek a kol., 2015)

V konkrétní realizaci bylo cílem výzkumu nalézt a otestovat způsoby, jak začlenit neformální instituce do strategického plánování a řízení rozvoje obcí. V rámci výzkumu byla využita operacionalizace neformálních institucí s odkazem na teorii organizační kultury (Hofstede a kol., 2010; Schein, 2010 – viz kapitola 4.2). Základem výzkumné činnosti bylo zavedení pozice komunitního koordinátora a utváření komunitní platformy (jako dvou neformálních institucí typu plánovací artefakt).

V každé ze tří modelových obcí byl na základě hloubkových, citlivě vedených individuálních a skupinových rozhovorů vytvořen vstupní snímek obce. Šlo o hlubší vhled do vnímání vlastního života na pozadí obce, pátrání po tom, jak lidé hodnotí vlastní život, čemu čelí, v čem se jim daří, jak se cítí v obci ukotvení. Rozhovory se nenahrávaly, ale byly pečlivě písemně zaznamenány ve formě poznámek. Vstupní snímek obce tak mapoval konkrétní situaci, vztahy, nálady, hodnoty, postoje a vhledy do jednotlivých komunit v zapojených obcích a stal se východiskem pro následující činnost v jednotlivých komunitách. Prezentace vstupního snímku obce, a především diskuse místních aktérů, kterou vyvolala, tak byla využita jako příležitost iniciovat krystalizační jádro budoucí komunitní platformy. Obsahem dialogu se stala reflexe dosavadního způsobu rozvoje obce (jeho plánování, realizace a evaluace), totiž porovnání vstupního snímku s dosavadní praxí. Z přísně metodologického pohledu nebyla sice využita metoda zúčastněného pozorování (výzkumníci nesplynuli s místním společenstvím, do obce se nepřestěhovali), ale intenzivní zapojení do života obce a postupně budovaná důvěra a neformální vztahy umožnily aplikovat antropologický přístup při samotné aplikaci metodických postupů a při vyhodnocování jejich účinnosti. (Vyhnánková a Sýkora, 2023)

3.2.5 Delphi

Změny metodiky strategického plánování jsou navrženy především na základě provedené metody Delphi. Tato metoda, která může být realizována v různých variacích v závislosti na výzkumné potřebě, se využívá pro posouzení určité situace eventuálně procesu, které nemohou být přímo analyzovány, protože se nedají aktuálně prezentovat nebo reálně neexistují, a proto se výzkumník obrací s otázkami na experty. Tato metoda se etablovala zejména jako plánovací metoda v oblasti strategického řízení (Häder a Häder, 2000). Delfská metoda je schéma postupu expertního dotazování vedoucí k aktivaci a stimulaci expertního vědění. Zvláštnost odlišující metodu od expertních interview spočívá v tom, že proces dotazování se může opakovat. V tom případě jsou experti v jednotlivých na sebe navazujících cyklech obeznámeni nezávislou osobou s výsledky předchozích cyklů a na jejich základě mohou upravovat své teze. Dotazování probíhá v písemné formě. Standardizované podobě dotazování předchází často individuálně vedené osobní rozhovory. Cílem této metody je přiblížit se k relevantnímu návrhu pomocí jednotlivých cyklů, ve kterých jsou experti konfrontováni s návrhy, na jejichž základě mohou pozměnit, korigovat svoji představu s přihlédnutím k tezím ostatních expertů, popřípadě stanovit argumenty pro svůj původní odhad. Výzkum je veden písemnou formou a anonymně. (Brosi, 2003)

Vlastní výzkum s využitím prvků Delphi metody probíhal od 5. června 2023 do 14. července 2023. Výzkumu předcházela konstrukce a ověření funkčnosti dotazníku (Příloha 2). Nejednalo se o běžné dotazníkové šetření. Adresně osloveno bylo 15 expertů, jímž byl způsob realizace Delphi metody a cíl výzkumu vysvětlen. Respondenti byli předem seznámeni s časovou i věcnou náročností této metody a měli možnost účast ve výzkumu odmítnout. Jeden oslovený se z výzkumu z kapacitních důvodů omluvil. Průzkum tak byl realizován se 14 experty (z toho čtyři konzultanti, čtyři akademičtí pracovníci, tři úředníci, dva zastupitelé a jeden člen výboru pro strategický rozvoj města). Osm respondentů bylo zapojeno do některých z předchozích etap výzkumu (interview a/nebo fokusní skupina), šest z nich se dosavadních výzkumných aktivit neúčastnilo, ale bylo dostatečně obeznámeno se zaměřením práce a s cílem výzkumu.

Respondenti byli osloveni individuálně e-mailem, v němž byl uveden odkaz na elektronický dotazník na platformě survio.com. Podstatou Delphi metody byla práce s neformálními institucemi. Na základě odborné literatury a předchozích fází výzkumu bylo identifikováno osm konkrétních neformálních institucí prvního řádu, tj. tzv. plánovacích artefaktů (viz kapitola

4.2). Provedená Delphi metoda směřovala ke třem hlavním oblastem, na které bylo cílem získat relevantní expertní názory na to:

- a) jaký celkový vliv může mít aplikace vybraných plánovacích artefaktů na kvalitu plánovacího procesu;
- b) do jaké míry mohou jednotlivé plánovací artefakty přispět k odstranění hlavních nedostatků stávajícího strategického plánování (identifikovaných v kapitole 5.2) a
- c) zda plánovací artefakty mohou přispět k proměně plánovacího prostředí.

Součástí dotazníku bylo podrobné představení všech neformálních institucí, k nimž se měli respondenti vyjadřovat. Ke každé odpovědi byl vyžadován komentář.

Otázky byly sestaveny tak, že bylo možno vzájemně porovnat odpovědi a seřadit je na bodové stupnici. V těch individuálních odpovědích, které se výrazněji lišily od průměrné pozice všech respondentů na škále, byli respondenti adresně osloveni v druhém kole. V těchto případech byli u jednotlivých odpovědí upozorněni na to, kde se jejich odpověď liší od průměrné odpovědi všech respondentů (vč. informace, jaká je průměrná odpověď). Měli tak možnost se nad svou prvotní odpovědí znovu zamyslet v kontextu názorů ostatních respondentů a svou původní odpověď upravit. Mohli ale také na své původní odpovědi trvat. I v tomto kole měli respondenti možnost své rozhodnutí slovně komentovat. Možnosti korekce (včetně doplňujícího vysvětlení) využilo sedm respondentů, dalších šest respondentů si trvalo na svých původních hodnoceních (a opět doplnili další argumenty ke svým stanoviskům). Jeden respondent možnost reagovat ve druhém kole nevyužil.

4 Konceptualizace neformálních institucí pro jejich využití ve strategickém plánování

Navzdory proklamovanému významu neformálních institucí ve strategickém plánování a řízení místního rozvoje se jejich konceptualizaci a operacionalizaci pro účely využití v konkrétních místních strategických plánech věnuje doposud jen omezená pozornost. To vyvolává potřebu posílení důrazu kladeného na neformální instituce při strategickém plánování a místním rozvoji v postsocialistických evropských zemích. Nedostatečná operacionalizace neformálních institucí v plánování vyplývá z jejich slabé konceptualizace v plánovací literatuře, což vede k stále pokračujícímu používání formálních a technokratičtějších postupů a nástrojů. Následující podkapitoly 4.1 a 4.2, které vycházejí z článku Sýkora a kol. (2022), jenž byl publikován právě s ohledem na potřebu konceptualizace dosud upozadovaných neformálních institucí při strategickém plánování rozvoje obcí, mají přispět k zaplnění těchto mezer v odborné literatuře.

Sucháček (2013) uvádí, že institucionální dimenzi transformace při plánování rozvoje na místní úrovni byla dosud věnována malá pozornost. V reflexi myšlenky, že *"vlastní proces formulování strategického plánu je stejně důležitý jako plán samotný"* (UN-Habitat, 2009, s. 61), vykazuje proces plánování v postsocialistických evropských zemích nízkou kvalitu produktivních institucionálních podmínek tvorby plánu. Tyto podmínky se týkají zejména organizačních forem strategického plánování, jeho postupů, forem zprostředkování informací a zájmů, rozhodování a účasti veřejnosti (Ježek, 2013). V tomto ohledu může navržená konceptualizace akcelarovat změny plánovacích postupů a nástrojů na různých územních úrovních, což v konečném důsledku zvýší důvěryhodnost, legitimitu, akceptaci a efektivitu cílů a výsledků plánování.

Institucionální rámec do značné míry definuje možnosti a omezení různých probíhajících regionálních a místních transformačních procesů. Konkrétně v postsocialistických zemích střední a východní Evropy snaha dohnat vše, co místní společenství nestihla realizovat před revolučními změnami, vedla také k preferenci krátkodobých cílů na úkor dlouhodobých. Vzhledem k poměrně krátkému časovému úseku tří desetiletí strategického plánování na místní úrovni v těchto zemích a prioritní snaze po doplňování a modernizaci infrastruktury je většina strategických plánů v těchto zemích zaměřena na investice a zanedbává práci s neformálními institucemi. Specifickým aspektem transformace je však časová kontinuita a změna samotných institucí, což značí spojení mezi minulostí, přítomností a budoucností. Institucionální kontinuita

byla v postsocialistických evropských zemích zásadně přerušena, což se týká především formálních institucí. Ale i když se zaměříme na obecně inertní neformální instituce, je třeba vzít v úvahu odlišná časová měřítka, v nichž tyto instituce přetrvávají a transformují se. Navrhovaný koncept tak umožňuje vymezit oblasti neformálních institucí, které se pravděpodobně mění v krátkodobém horizontu (např. kooperativní normy a pracovní postupy), na rozdíl od těch dlouhodobých (např. důvěra a tradice).

4.1 Analýza užívání pojmu neformální instituce

Analýze bylo podrobeno 47 odborných textů, které byly vybrány v několika krocích prověřování a kontroly způsobilosti. V prvním kroku byly texty filtrovány podle klíčových slov na Web of Science. Následně z nich byly vybrány texty publikované po roce 2000. Pro další rešerši byly vybrány ty texty, u kterých byla zjištěna relevance tématu pro řešený výzkum. Cílem této rešerše nebylo získání uceleného přehledu všech existujících textů na dané téma, ale získání dostatečného souboru referenčních textů k tomu, aby bylo možné oprávněně konstatovat, zda problematika institucí je pojímána jednotně a koncepčně.

Klíčovým výsledkem provedené analýzy dokumentů (viz kapitola 3.2.1) je, že většina autorů zkoumaných prací informuje o institucích obecně a pouze několik z nich uvádí jednotlivé instituce jako ilustrativní příklady, avšak bez jejich podrobnější analýzy. Z analyzovaných 47 článků pouze 19 obsahovalo odkaz na konkrétní instituce. Nicméně i v těchto případech byly neformální instituce uvedeny pouze vágně v závorce, aniž by se konkrétně uvažovalo o jejich diferencované časoprostorové univerzálnosti a o jejich příslušných projevech v konkrétních lokálních sociopolitických podmínkách. Tímto způsobem jsou například specifické instituce, jako jsou družstevní normy, uvedeny hned vedle mnohem obecnějších pojmů tradice a kultura, a to navzdory jejich diferencovaným kořenům, projevům a případným důsledkům pro strategické plánování.

Na základě obsahové analýzy dokumentů bylo identifikováno 106 institucí a jejich podtypů. Aby bylo možné poskytnout srovnávací pohled na výsledky a odhalit možné překryvy na pomezí formálního a neformálního, jsou oba typy institucí zahrnuty v Příloze 3 (instituce jsou uvedeny v původním jazykovém znění dle originálního textu). V případech, kdy nebyl jasný konkrétní význam, který autoři článků přisuzovali široce definovaným institucím, byly v analýze ponechány jak obecné, tak konkrétní názvy institucí (např. podnikání a svoboda podnikání). V ostatních případech byly instituce s podobným významem sloučeny (např.

neformální omezení a neformální překážky). Seznam identifikovaných neformálních institucí nelze považovat za úplný, poskytuje však reprezentativní přehled o rozmanitosti pojmů a jejich případném překrývání. Ze všech institucí jich bylo 36 přiřazeno alespoň jedním autorem k neformálním, 27 k formálním a 41 instituce byla uvedena pouze obecně bez přívlastku. Mezi nejčastěji uváděné neformální instituce patřily tradice, hodnoty, přesvědčení, síťování (také sociální sítě a neformální sítě), kulturní rysy (také kultury) a konvence (také konvenční praxe nebo společenské konvence) (viz tabulka v Příloze 4), zatímco mezi formální instituce patřily nejčastěji organizace, předpisy, pravidla a právní stát. Mezi nespecifikovanými institucemi byly nejčastěji uváděny normy, což potvrzuje jazykovou povahu pojmu, který potřebuje adjektivum k určení svého formálního či neformálního charakteru (tj. legislativní normy a normy chování). Zatímco mezi kategorií formálních a neformálních institucí nebyly objeveny překryvy, příkladů institucí, které jeden autor označil pouze obecně, zatímco jiný je přiřadil k jednomu z konkrétních typů, bylo více. U neformálních institucí šlo v těchto případech o normy, korupci, přesvědčení, praktiky, vytváření sítí a specifické druhy pravidel, zatímco u formálních institucí se takové nejasnosti vyskytovaly v případě předpisů, organizací, soukromého vlastnictví (také vlastnických práv) a pravidel.

4.2 Operacionalizace neformálních institucí

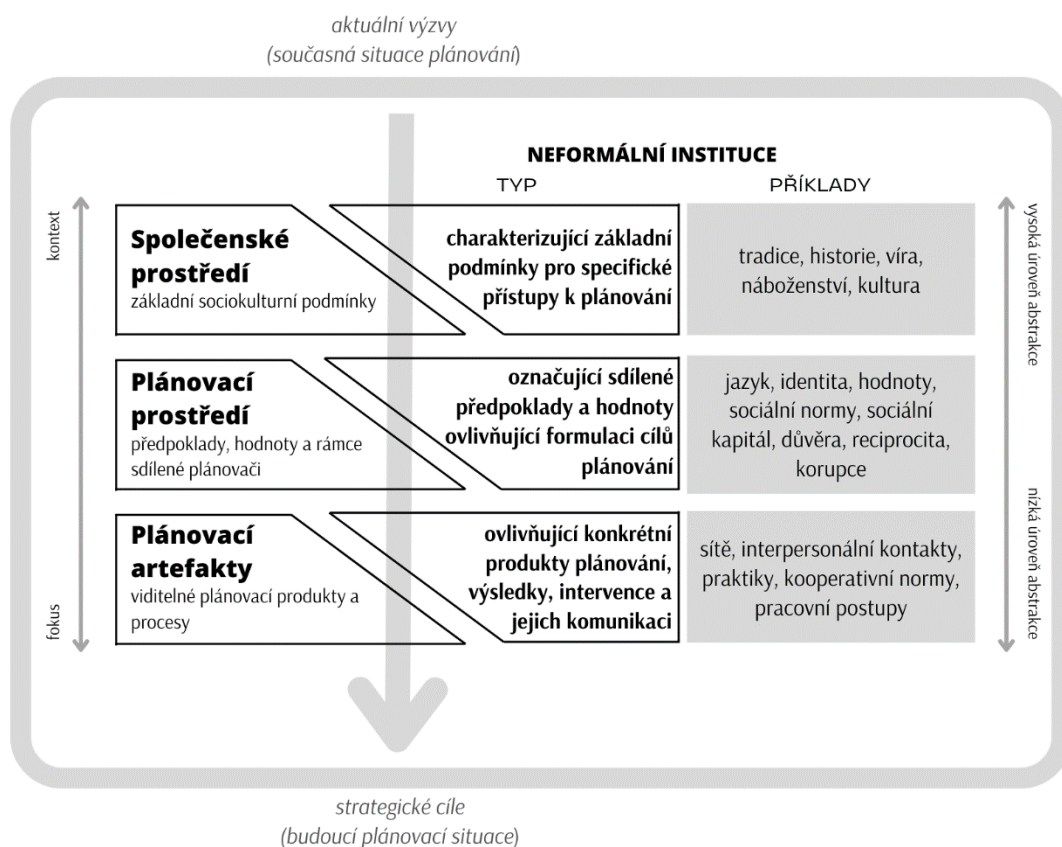
V současné literatuře chybí úvahy o různých stupních univerzálnosti a abstrakce neformálních institucí. Abstrakcí je zde chápán proces vytváření obecných pojmů z konkrétních důkazů a používání těchto pojmů či schémat k pochopení reality. Tento způsob navazuje na argumentaci epistemického levelismu (Floridi, 2008) a je aplikována škála abstraktnosti na slova používaná k popisu neformálních institucí. Již rané psychologické studie o úrovních abstrakce (např. Flesch, 1950) ukázaly, že slova vztahující se k abstraktnosti jsou neurčitější, což lze chápat jak v jejich časové dimenzi, tak v jejich funkčním rozsahu. Lze tedy předpokládat, že neformální instituce odkazující na rysy, které se vyvíjejí v dlouhodobém horizontu (např. identita, důvěra, reciprocita), jsou abstraktnější než ty, které se mohou proměnit – často v důsledku formálních změn uspořádání – v kratším časovém horizontu (např. násilí, trh).

Úroveň abstrakce zase ovlivňuje proveditelnost plánovacích intervencí. Neurčitější a univerzalističtější koncepty (vysoká úroveň abstrakce) sice bývají mezi komunitami vzájemně přijatelné a mají tendenci rámovat společnou identitu (Lauth, 2004), ale mohou také zahrnovat nejednoznačnost významu, kompromisy a konflikty ohledně krátkodobých cílů

v místních rozvojových cestách (Raška a kol., 2022). Univerzálnější neformální instituce jsou pak ve strategických plánech často používány jako rétorická figura, zatímco neformální instituce nižší úrovně abstrakce se neobjevují vůbec, nebo jsou spíše spojeny s formálně omezeným chováním (např. zvládání násilí prostřednictvím právního nastavení).

Pro propojení různé úrovně abstrakce se strategickým plánováním je aplikována perspektiva kultury plánování, která vychází z teorií organizační kultury (Hofstede a kol., 2010; Schein, 2010) a kterou rozpracovali Knieling a Othengrafen (2009). Koncepce rozlišuje tři úrovně plánovací kultury, tj. společenské prostředí, plánovací prostředí a plánovací artefakty, které se vyznačují různými kvalitativními vlastnostmi a důrazem na kontext nebo zaměření. Na Obrázku 1 jsou znázorněny koncepční vazby mezi kulturou plánování a specifickou rolí neformálních institucí, které ovlivňují kvalitu plánovacího procesu a realizovatelnost jeho cílů.

Obrázek 1: Koncepční rámec pro (re)strukturování neformálních institucí ve strategickém plánování a místním rozvoji



Zdroj: Vlastní zpracování s oporou o úrovně plánovacích kultur převzatých od Knieling a Othengrafen (2009, s. 57)

S ohledem na procesně-výstupní roli neformálních institucí, rámec naznačuje jejich význam pro kvalitu plánovacího procesu a jeho výsledky pro každou úroveň plánovací kultury. Ukazuje

se, že v rámci procesu plánování se rozsah a kvalita neformálního institucionálního uspořádání na každé úrovni projevuje předem, a nakonec vyvolává zpětné vazby mezi výsledky plánování a základním společenským prostředím. A konečně, kontextově zaměřený rozsah kultury plánování je chápán jako škála označující úroveň abstrakce.

Pomocí deduktivního přístupu bylo nakonec provedeno iterativní strukturování, aby mohly být navrženy příklady neformálních institucí (převzaté z přehledu odborné literatury) pro každou úroveň kultury plánování, resp. úroveň abstrakce. Hranice mezi jednotlivými úrovněmi kultury plánování nejsou ostré ani rigidní, což platí i pro rozsah abstrakce, který označuje spíše kontinuum než diskrétní intervaly (Floridi, 2008). Přesto v rámci každého jednotlivého plánovacího procesu umožňuje tento rámec strukturovat široký soubor neformálních institucí do konceptualizovaných skupin. Takto lze každou skupinu operacionalizovat přiřazením konkrétních intervencí a očekávaných výsledků strategického plánování.

Strukturování neformálních institucí podle navržené koncepce bude zjevně kontextuální, protože různé tradice plánování jsou zakořeněny v různých politických a sociokulturních systémech. Pro srovnávací výzkum plánování v postsocialistických zemích střední a východní Evropy pak způsob, jakým jsou neformální instituce konkrétně přiřazeny k úrovním, nabízí metodologický přístup k vyhodnocení kontextuálně odlišných strategických plánovacích reakcí na celkové exogenní vlivy (Tsenkova, 2014). Takový přístup tak může vyplnit mezeru v obecných metodikách strategického plánování v postsocialistických evropských zemích tím, že poskytne diferencovanější kritéria pro definování cílů a výsledků plánování a pro tvorbu a hodnocení kvality strategických dokumentů. To může reflektovat několik kritických mezer současného strategického plánování a napomoci zefektivnit budoucí výzkum a praxi.

Operacionalizace neformálních institucí tak může zásadně pomoci stanovit priority konkrétních strategických intervencí a nastavit konkrétní kritéria hodnocení cílů plánování. Navrhovaný model založený na perspektivě kultury plánování a posilující operacionalizaci neformálních institucí prostřednictvím různých úrovní abstrakce může pomoci aktérům ve strategickém plánování mobilizovat neformální instituce při formulaci plánovacích cílů, které se zhmotňují v plánovacích artefaktech. Aby se tak mohlo stát, musí se aktéři při analýze místního prostředí zaměřit nejen na statistické socioekonomické proměnné, ale měli by také důkladně (pokud možno narativně) porozumět místnímu institucionálnímu uspořádání. Tato analýza je nezbytná k identifikaci klíčových institucí, které mají kontextuální vliv na stav a vývoj místního prostředí. Ve druhém kroku vyžaduje navržený rámec klasifikovat identifikované neformální instituce podle jejich kontextuality nebo zaměření. Nad rámec prosté

taxonomie tato úvaha zahrnuje vyhodnocení kvality institucionálního uspořádání na každé úrovni (od společenského prostředí po plánovací artefakty), a to jak z hlediska toho, jak ovlivňuje samotný proces plánování, tak z hlediska toho, jak by měly být řešeny konkrétní cíle a výsledky plánování. Nakonec by pak místní aktéři (ideálně za asistence odborného konzultanta) měli přiřadit očekávání týkající se cílů, výsledků a jejich hodnocení ke každé kategorii neformálních institucí a prodiskutovat případné kauzální vazby mezi těmito kategoriemi. Nejvyšší úroveň institucí (společenské prostředí) ovlivňuje celkový přístup k tvorbě plánu a zároveň charakterizuje klíčové přípustné podmínky (např. historii a tradice v obci) a budoucí výzvy místního rozvoje. Pokud jde o hodnocení výsledků strategického plánování, neformální instituce nejvyšší úrovně umožňují aktérům v oblasti plánování formulovat očekávání, jak by takové hodnocení mělo probíhat z hlediska legitimacy, transparentnosti a odpovědnosti. Pro postsocialistické evropské země to navíc vyžaduje rozšíření požadavků na průběžné postupy hodnocení strategických plánů na neformální instituce. V rámci arény institucí nejvyšší úrovně pak neformální instituce druhé úrovně (plánovací prostředí) specifikují, jak budou plánovací procesy probíhat, a pomáhají formulovat jednotlivé strategické rozvojové cíle (např. snižování korupce, posilování sociálního kapitálu v obci). V těchto zemích, kde stále převažují infrastrukturní intervence, lze takový krok usnadnit explicitním propojením každé infrastrukturní intervence s jejími dopady na institucionální uspořádání. Neformální instituce nejnižší úrovně (plánovací artefakty) pak přímo utvářejí očekávané výsledky plánování a intervence a jejich přijetí a komunikaci v rámci místní komunity i mimo ni. To zahrnuje nastavení konkrétních postupů (metodik, procesů atd.) a spoluvytváření a ověřování plánovacích dokumentů s občanskými sdruženími, spolky či dalšími zainteresovanými stranami. Pro hodnocení strategických plánů v postsocialistických evropských zemích, kde není plně zavedeno diskrétní plánování založené na spolupráci, to však může znamenat kompromis mezi legitimitou cílů a výsledků plánování a odpovědností za jejich (ne)naplnění.

5 Empirická reflexe současného strategického plánování v postsocialistickém kontextu

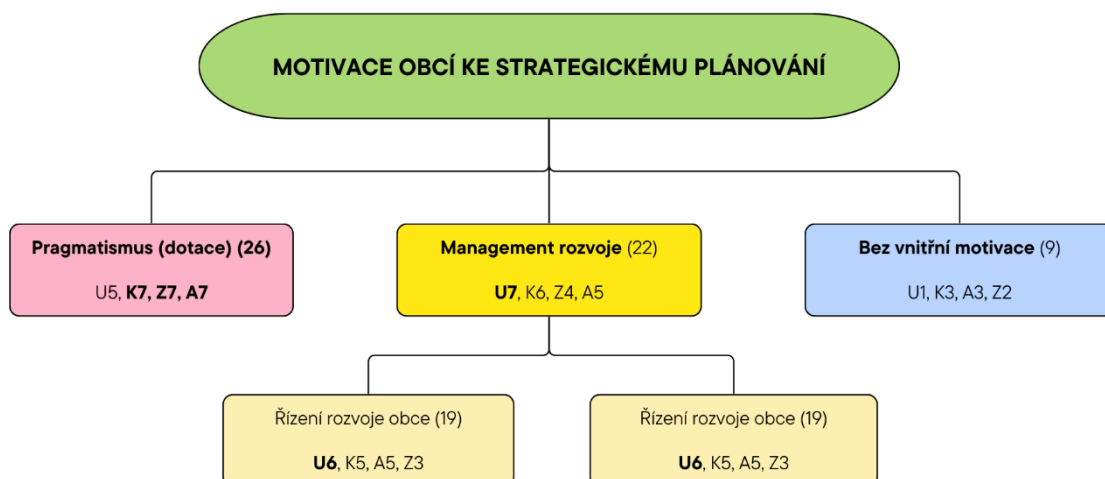
Pro kapitolu, která se zabývá vyhodnocením současné plánovací praxe v zemích postsocialistické střední a východní Evropy, byl zvolen induktivní přístup a použita kombinace tří kvalitativních metod. Východiskem byla (A) rešerše relevantní literatury. Stěžejními metodami pro podrobné porozumění plánovací praxe je následně (B) série semi-strukturovaných interview a na ně navazující (C) fokusní skupina (viz kapitola 3.2).

Výzkum se zaměřoval primárně na proces strategického plánování a jeho dílčí kroky, ale také na strukturální a formální stránku strategických rozvojových dokumentů. Podstatnou částí výzkumu bylo také identifikovat motivace obcí vůbec proces strategického plánování podstupovat. Cílem tohoto výzkumu by získat ucelený pohled plánovací komunity na současný stav plánování a poukázat na zkušenosti z posledních tří dekad v kontextu post-socialistické transformace. Cílem nebylo kvantifikovat jednotlivé jevy, nýbrž porozumět tomu, jak se plánovací komunita staví ke strategickému plánování.

5.1 Motivace ke strategickému plánování

Proces strategického plánování a kvalitní strategický rozvojový dokument, jak bylo uvedeno výše, jsou do značné míry závislé na motivaci, s níž se obec rozhodne strategický plán pořídit. Z rozhovorů a fokusních skupin vyplynulo, že **důvod, pro který se municipality rozhodnou strategicky plánovat**, odráží kvalitu celé plánovací a následné rozvojové činnosti v obci. Při zjišťování zkušeností odborníků se stavem plánování v Česku se ukazují tři klíčové skupiny důvodů, proč obce k této komplexní a finančně, personálně, časově, ale i mentálně a společensky náročné činnosti přistupují. V první řadě dominují (a) pragmatické důvody, které postupně (na rozdíl od období před jednou či dvěma dekadami) začíná nahrazovat (b) přesvědčení, že strategické plánování pomůže kvalitně řídit rozvoj obce a ukotvit s tím související lokální procesy. I nadále avšak přetrvávají obce, které plánují (c) bez skutečné vnitřní motivace (viz Obrázek 2).

Obrázek 2: Motivace obcí ke strategickému plánování



Zdroj: vlastní zpracování na základě semi-strukturovaných rozhovorů a fokusní skupiny

Pozn.: Čísla uvedená u jednotlivých skupin faktorů představují počet respondentů, kteří uvedli některý z faktorů, jenž lze zahrnout do příslušné skupiny. Tučně označené hodnoty zdůrazňují skutečnost, že daná skupina faktorů byla zmíněna nejčastěji. V případě kódů U (úředník), K (konzultant), A (akademik) a Z (zastupitel) se jedná o počet respondentů z dané kategorie, jejichž výrok zahrnuje příslušný faktor; je-li uveden tučně, znamená to, že v dané kategorii respondentů se jedná o nejčastěji uváděný faktor.

Za **pragmatické důvody** lze jednoznačně považovat motivaci spočívající v lepším přístupu k dotačním možnostem. Ačkoli je zřejmé, že dotace by měly být jedním z nástrojů, prostřednictvím nichž se daří naplňovat strategické cíle, ještě stále mezi zastupiteli obcí přetrvává pohled, že strategický plán je nástrojem k cestě za získáním dotačních zdrojů. Takto motivované strategické plánování se nutně podepisuje jak na procesu strategického plánování (minimální participativní aktivity, sekvenční, dezintegrováný přístup), tak na podobě strategické vize a rozvojových cílů (univerzálnost, neselektivnost, absence prioritizace, minimální zohlednění zájmů komunity). Takové strategické cíle spíše představují seznam všech možných oblastí, které je potřeba zakotvit do oficiálního dokumentu pro případ, že by se někdy objevil dotační titul, o který by se obec (bez ohledu na reálnou potřebnost) mohla ucházet. Plánování motivované dotacemi vnímají respondenti jako nejčastější důvod a v kategorii konzultantů, zastupitelů a akademiků byl tento přístup uváděn nejčastěji³.

³ Jelikož se nejednalo o kvantitativní výzkum, nemá rozdělení preference faktorů mezi jednotlivé typy aktérů reprezentativní význam, nicméně v některých případech je zajímavé sledovat, jak se pohled různých aktérů na jednotlivé aspekty procesu strategického plánování liší.

„...Obce mají pocit, že ten dokument být musí, aby se na něj mohly odkazovat v žádosti o dotaci. A pak to chápání je samozřejmě úplně jiné, protože mají tendence, aby tam bylo všechno, na co teoreticky můžou čerpat dotace. A není to tím pádem o prioritách...Bohužel i tenhle důvod pořád přetrvává...“ (K04)

Je však potřeba pozitivně hodnotit skutečnost, že postupem času se nemalý počet obcí odklání od pragmatické motivace směrem k lepšímu **managementu rozvoje obce**, tedy k plánování motivovanému snahou o skutečný **rozvoj obce**. Na této tendenci se shodují všechny skupiny odborníků, mezi úředníky dokonce tento typ motivace byl uváděn častěji než výše popsané pragmatické důvody. Do této kategorie lze zařadit jak úsilí o řízení rozvoje obce s nějakou vizí a s oporou o reálné potřeby obce, tak také snaha o zakotvení určitých *procesních pravidel*, o která se lze při rozvojových aktivitách opřít (nastavení rolí, odpovědností, zakotvení principů participace apod.).

„...abychom vůbec byli čitelní, to znamená srozumitelní. Aby nám rozuměli úředníci, zastupitelé a obyvatelé...Těm lidem touhle formou říkáme, co se bude v následujících deseti letech odehrávat, a podle toho jsme schopni připravovat prostředky jak lidské, tak ekonomické...“ (Z08)

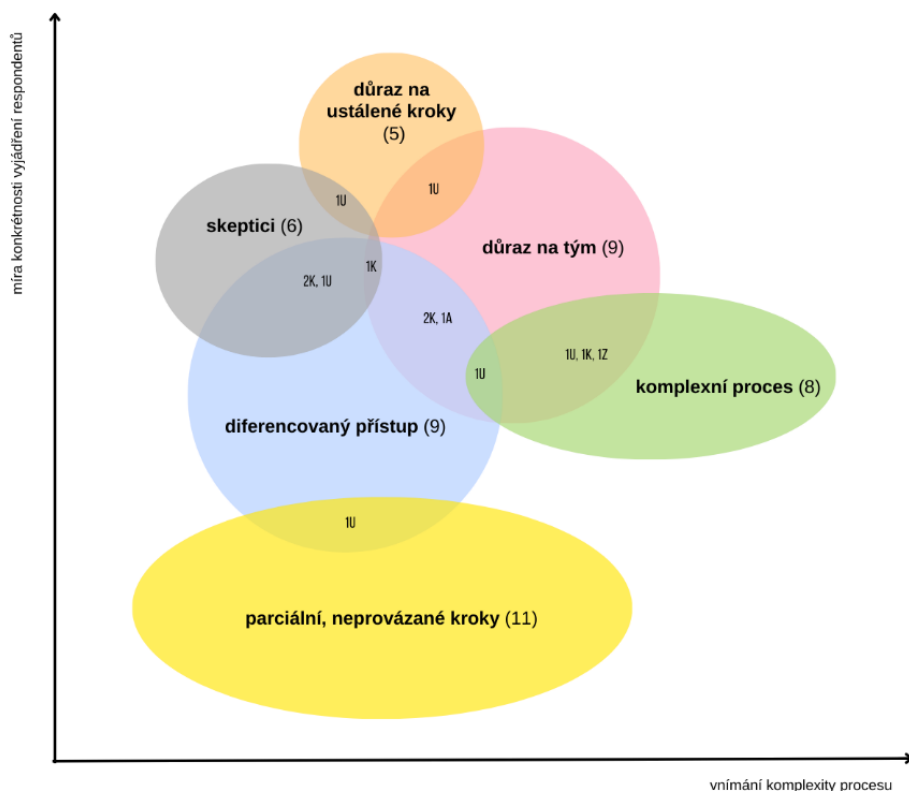
Nezanedbatelnou skupinu obcí ovšem tvoří také ty, které strategicky plánují **bez jakékoli vnitřní motivace**. Tyto obce většinou nerealizují plnohodnotný proces strategického plánování a na jeho základě strategického řízení rozvoje obce, nýbrž spíš jen „pořizují strategické dokumenty“. Činí tak jednak proto, že na základě svých kontaktů s jinými obcemi vědí, že by také nějaký koncepční dokument měly mít, protože se jedná o určitý trend, či dokonce pod tlakem konzultačních firem, které jim dokážou podat argumenty, proč mají strategický plán chtít. Panel expertů ve fokusní skupině považuje obecně za neúspěšné ty strategické rozvojové plány, které byly financovány z dotačních zdrojů (např. v rámci Operačního programu Zaměstnanost). Tuto neúspěšnost přisuzují právě nízké vnitřní motivovanosti, která je nahrazena snahou o minimalizaci nákladů.

„Je to určitá módní vlna. Buď je to někým vyžadováno (pro nějaký projekt), nebo to dělají ti ostatní, tak si to chce obec taky vyzkoušet. Osobně si myslím, že převažuje ten formalistický pohled, že když to ostatní mají, tak bychom ho měli mít taky. Myslím si, že ta vnitřní motivace...ta vůle po dosažení změny moc velká není...“ (A07)

5.2 Proces strategického plánování

Provedený výzkum ukazuje, že na rozdíl např. od procesu územního plánování či stavebního řízení se v případě strategického plánování nejedná o proces, který by byl vnímán, natož realizován jednotným způsobem. Zřejmě by (vzhledem ke kontextuální determinaci rozvoje) nebylo žádoucí, aby byl přístup univerzalistický, ale výzkum naznačuje, že je značně diferencované vůbec vnímání procesu strategického plánování jako takového. Pokud mají jednotliví respondenti svými slovy stručně popsat, jak vypadá typický proces strategického plánování, výrazně se liší v tom, jaké prvky, kroky, milníky či aktivity zdůrazňují. Explorativní a tematickou analýzou bylo identifikováno šest klastrů (viz Obrázek 3), do nichž by se daly značně odlišné odpovědi seskupit, přičemž hranice mezi klastry nejsou ostré a některé odpovědi přesahují do klastru jiného.

Obrázek 3: Diferencovaný pohled na proces strategického plánování



Zdroj: vlastní zpracování na základě semi-strukturovaných rozhovorů a fokusní skupiny

Pozn.: Čísla uvedená u jednotlivých klastrů v závorce uvádějí počet respondentů zařazených do dané kategorie. Čísla z kategorií respondentů (např. 1U) uvádějí počet respondentů z příslušné kategorie (U = úředník, K = konzultant, Z = zastupitel, A = akademik), jejichž odpověď byla zařaditelná do více klastrů zároveň.

Jak naznačuje výše uvedený obrázek, nejčastěji bývá strategické plánování popisováno **parciálně**, jednotlivé činnosti, které jsou předmětem procesu, jsou uváděny bez vzájemných návazností, proces není uváděn komplexně, některé důležité aktivity nejsou respondenty zmiňovány vůbec. To může signalizovat dva různé faktory – buď respondenti proces podrobně neznají, nemají ho zažitý, nevědí, že by součástí procesu některá z činností měla být, anebo si na některé prvky v procesu během odpovědi „pouze“ nevzpomněli či je nepovažovali za důležité. Obojí ale značí to, že proces strategického plánování není vnímán jednotně a uceleně. Tento druh odpovědí je nejčastější mezi akademiky a zastupiteli. Druhý klastr odpovědí lze označit jako **diferencovaný přístup**. Tito respondenti zdůrazňují, že proces strategického plánování nelze univerzálně popsat, neboť se značně liší v závislosti na různých aspektech – zejména podle velikosti a typu obce nebo dle typu a motivace aktérů. Všichni tito respondenti však zároveň svou odpověď směřují do jiného klastru odpovědí (ať už k parciálnímu popisu procesu – viz výše, nebo k dalším klastrům – viz níže). Mezi konzultanty je tento popis nejčtenější (společně s následujícím). Velká skupina odpovědí v sobě skrývá **důraz na realizační tým**. Tato skupina respondentů při vlastním slovním popisu nezdůrazňuje sekvence činností, ale hovoří o důležitosti iniciační fáze, o ekosystému obce, o spolupráci a motivaci aktérů. Jak bylo uvedeno výše, i toto je nejčtenější odpověď mezi konzultanty. I v této skupině však většina odpovědí zároveň upozorňuje na diferencovanost přístupu dle různých typů obcí. Přes výše uvedené kategorie se objevují i odpovědi, které proces strategického plánování popisují relativně **komplexně** se zahrnutím všech podstatných kroků ve všech fázích strategického plánování. Mezi úředníky je takový popis nejčtenější. I mezi těmito odpověďmi lze nalézt takové, které zároveň zdůrazňují kvalitu týmu, resp. které i přes komplexně popsany proces zmiňují diferencovaný přístup. Nezanedbatelnou část odpovědí lze označit za **skeptickou**. V tomto případě bývá strategické plánování popisováno jako pouhé mechanické zpracování nějakých činností podle (někým dopředu definovaných) standardizovaných postupů. Skeptici hovoří zároveň o tom, že strategické plány nejsou dál implementovány. Nejčastěji tento pohled sdílí zastupitelé, stejně jako poslední klastr, v němž je strategické plánování vnímáno s **důrazem na ustálené kroky**. V těchto odpovědích se respondenti nezmiňují o reálných plánovacích činnostech, ale o legislativních či metodických krocích (dle zákona o zadávání veřejných zakázek, o schvalovacích procedurách v orgánech obce, o procesu posuzování vlivu na životní prostředí apod.). Těchto šest názorových klastrů není vyčerpávajícím přehledem kategorií, ale jedná se spíše o ilustraci toho, jak pestrý a nejednotný je pohled plánovací komunity na proces strategického plánování s tím, že každá skupina

přikládá větší váhu jiným aspektům procesu. To dokládá složitost celé problematiky pro její systematické uchopení.

Zvláštní pozornost je potřeba věnovat otázce, jak je v procesu strategického plánování **reflektován hlas veřejnosti**. Jednoznačnou charakteristikou participativních metod je jejich nereprezentativnost, na které se absolutně shodují experti ze všech čtyř skupin. Problém není v procesu jako takovém, ale záleží na zvládnutí procesu v konkrétní situaci (jaké jsou vytvořené platformy, kolik času a finančních prostředků je na tyto aktivity vyčleněno, jaké kompetence má konzultant apod.). Otázka kvality zvládnutí procesu v konkrétních podmínkách rezonuje především u zastupitelů a konzultantů. Podle zkušeností při zapojování veřejnosti je více slyšet hlas lobbistických skupin. Zároveň tvůrci strategických plánů pracují zejména s konstruktivními podněty. Silnou kritikou běžně používaných participativních metod je skutečnost, že se hojně uplatňuje tokenismus (Watt a kol., 2000). Práce s veřejností je selektivní: většinou nejsou zapojováni extremisté, sociálně vyloučené skupiny obyvatel, více zní hlas cyklistů oproti chodcům apod. Slabým místem participativních metod je výrazná pasivita občanů, plánovači selhávají v jejich aktivizaci. Ve všech případech se však reflexe hlasu veřejnosti ztotožňuje s různými participativními metodami, které do procesu zasáhnou v určité fázi realizace (nejčastěji formou různého vyjadřování se k již připraveným návrhům, v lepším případě při sběru podnětů).

Důležitou negativní zprávou z této části výzkumu je fakt, že prakticky vůbec zástupci plánovací komunity nepřemýšlejí o místním společenství jako o přímém tvůrci strategického směřování obce. Téměř výhradně se debaty na toto téma týkají intenzity zapojení veřejnosti zvnějšku do nějakého (interně řízeného) procesu. Místní komunita je tedy považována za legitimní, avšak jen v roli vnějšího komentátora procesu.

„Asi tam bude reflektován hlas jenom těch aktivních lidí, kteří se zajímají o věci veřejné, nebo na druhou stranu hlas kverulantů. Ale naprostá většina se toho procesu neúčastní. Asi určitě to bude taková elitářská záležitost...Třeba místní Romové se nikdy neúčastňují.“ (A01)

Strategické plánování by ze své podstaty mělo být kreativním procesem. Experti se shodují, že žádoucí by byla kombinace **formálních postupů a kreativního přístupu**, to znamená držet se základních formálních manažerských technik, které je ale potřeba realizovat kreativním způsobem. Dominantní zkušeností (nejčastěji formulovanou ve skupině akademiků, zastupitelů i konzultantů) je podoba strategického plánování, v němž značně převažuje formální pojetí, které je na úkor kvality. Ve skupině úředníků převládá naopak názor, že v praxi převládá

aplikace manažerských technik, která je ale žádoucí (tedy nepreferují kreativní přístupy). Někteří (především konzultanti) vyváženost mezi formálními postupy a kreativními přístupy vnímají různě podle lokálního kontextu a konkrétního způsobu řešení a kloní se k tomu, že nelze zobecnit typický způsob realizace.

*„Měl by to být kreativní proces. Spíš je to většinou nekreativní, předstrukturované... Strukturace procesu je v pořádku, ale jde o lidi, kteří se v těch procesech pohybují... Jde o atmosféru, neformální instituce, důvěru. Aby tam nebyl jeden dominantní vedoucí a ostatní jen přitakávali... Možná je to o kultuře komunikace, malé demokracii...“
(A05)*

Ve strategickém plánování rozvoje obcí tak, jak běžně v tuzemských podmínkách probíhá, nebývá žádná aktivita přímo nadbytečná, přesto však proces vykazuje sedm **základních nedostatků**:

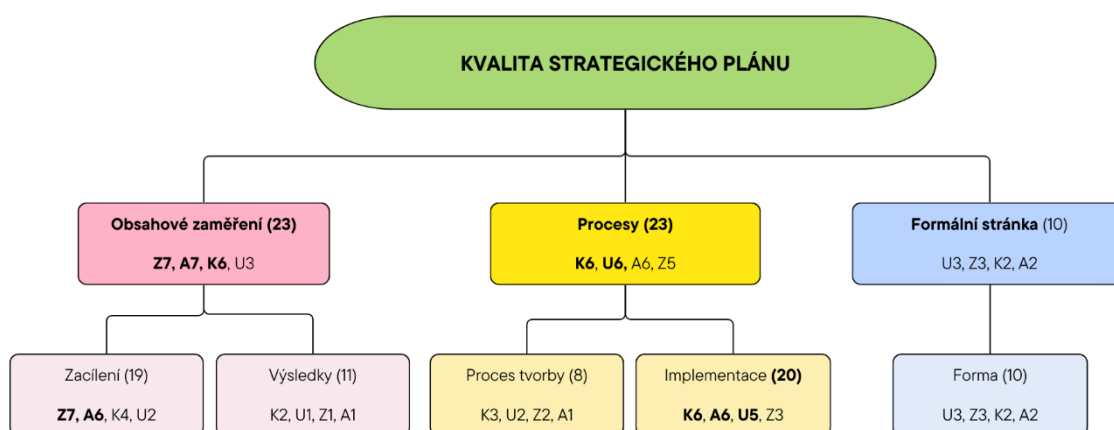
- (1) **nedostatečný entuziasmus** – Strategické plánování je prováděno bez dostatečné energie, důležité hráči si nepřipouštějí osobní zodpovědnost za proces, řada aktérů je do procesu zapojena bez vnitřního přesvědčení, v mnoha obcích se nedostatečně do procesu zapojují místní politici, lidé se s tím obecně neztotožňují. Nejvíce pociťují tento nedostatek úředníci.
- (2) **nedostatečná implementace** – Naplňování strategických plánů nebývá dobře monitorováno, neprobíhají evaluace, mnohdy chybí provázání strategických cílů s rozpočty obcí. Implementace selhává také vinou nedostatečné kontinuity v personálním obsazení (zejména při změně politického zastoupení po komunálních volbách). Nedostatkem v tomto smyslu bývá i chybějící průvodce celého následného procesu.
- (3) **absence strategického přístupu** – Strategické plány a proces s nimi spojený není pojímán strategicky, s nadhledem. Chybí práce s trendy a prognózami, cíle nejsou strategicky orientované, nemají dostatečný rozvojový potenciál, neplánuje se s přesahem, lokální témata nebývají prioritizována, nepřemýšlí se dostatečně o dosažitelnosti navržených cílů.
- (4) **problematická komunikace** – Procesu chybí kvalitní facilitace. Zároveň proces naráží na nízký zájem občanů o participaci na veřejném životě, chybí adekvátní edukace. Nepracuje se s pocity lidí a do analýz se málo zahrnují terénní průzkumy. Všechny tyto slabiny jsou nejčastěji uváděnými nedostatky jak mezi akademiky, tak mezi zastupiteli i mezi konzultanty.

- (5) **nadměrný analytismus** – Pro získání maximální možné objektivity je strategické plánování postaveno na analýzách, těm se však věnuje nadbytečný prostor, analýzy jsou přebujelé a nenabízejí dostatečně kvalitní východiska pro plánování budoucnosti. Bývají popisné, pracuje se se snadno dostupnými, avšak ne dostatečně vypovídajícími daty. Příliš energie věnované analytickým činnostem bývá označováno za „paralýzu z analýzy“.
- (6) **technický procesismus** – Plánování bývá pouhým vykonáváním procesů bez hlubšího zamyšlení o jejich potřebnosti. Proto bývá proces často příliš byrokratický a dílčí kroky realizované pouze účelově, pod tlakem módních trendů plánovači podléhají deformaci smysluplných aktivit (např. převaha participace nad expertností).
- (7) **akcent na kvantitu na úkor kvality** – V mnoha strategických plánech převládá kvantitativní stránka nad tou kvalitativní. To se týká jak samotného dokumentu a jeho jednotlivých kapitol, tak i aktivit v rámci procesu (předem daný minimální počet pracovních skupin a jejich jednání, počet veřejných projednání apod.). V takové situaci se neřeší relevantnost, nýbrž četnost aktivit.

5.3 Strategický plán rozvoje obce jako koncepční dokument

Strategický rozvojový dokument je pouze jedním z milníků v procesu strategického plánování. Jedná se o fyzický dokument, který rozhodně nemůže být považován za cíl strategického plánování. Zároveň ale strategický plán rozvoje obce představuje zakotvení klíčových myšlenek, které vykrystalizovaly v procesu strategického plánování, a současně nástroj či vodítko pro následné naplňování rozvojových vizí a cílů. Z tohoto důvodu je zajímavé zabývat se tím, co odborníci považují za **kvalitní strategický rozvojový plán**. Jak naznačuje Obrázek 4, jedná se především o (a) jeho obsahové zaměření, tj. věcná stránka strategie, (b) procesy, jimiž vzniká a které zakotvuje pro následnou implementaci cílů a opatření, ale nezanedbatelná je také (c) formální podoba rozvojového dokumentu.

Obrázek 4: Faktory kvalitního strategického plánu rozvoje obce



Zdroj: vlastní zpracování na základě semi-strukturovaných rozhovorů a fokusní skupiny

Věcná stránka strategie je jednoznačně důležitým faktorem kvality plánu. Nejčastěji ji uvádějí jak konzultanti, tak i akademici a zastupitelé. Ti především zdůrazňují potřebu vhodného *strategického zacílení*. Poměrně čteně se také ale objevují odpovědi ve smyslu *výsledků*, jichž je prostřednictvím strategického plánu dosaženo (nikoli tedy cílů, které jsou v dokumentu uvedeny). Tito respondenti pak tedy uvádějí, že se kvalitní strategický plán pozná podle toho, co se jeho prostřednictvím podařilo v rozvoji obce dosáhnout.

„Takový plán, který se daří realizovat. Ale neplatí to v situaci, kdy do plánu byly zařazeny věci, které už v podstatě běžely. To pak nepřináší žádnou změnu (ačkoli se to daří realizovat). Takže by to měla být kombinace toho, aby to byl opravdu nástroj, který přinese pozitivní změnu a zároveň je navržen tak, že se daří aspoň v nějaké přiměřené míře realizovat.“ (K04)

Se stejnou intenzitou jako obsahové zaměření strategie jsou pro kvalitu strategického rozvojového plánu zdůrazňovány **procesy**, jimiž dokument vzniká a je následně naplňován. Mezi konzultanty je procesní stránka nejčastěji uváděným faktorem kvality. Někteří aktéři vyzdvihují kvalitu *procesu pořizování strategie*, avšak absolutní většina označuje za kvalitní takový strategický plán, který je vhodně *implementován* do rozvojové praxe.

„To je dokument, který se používá. Myslím si, že v tom je obsažené všechno.“ (K01)

Odborníci nepodceňují ani význam **formální stránky** rozvojového dokumentu, a to především z důvodu vhodné komunikovatelnosti strategického směřování s nejširší škálou

aktérů za účelem zvýšení participace na rozvojových aktivitách obce, ale také s ohledem na přehlednost, čitelnost a také uchopitelnost dokumentu jako manažerského nástroje.

„Nesmí být extrémně dlouhý, nesmí tam být nesmyslně dlouhá analytická část...“ (K06)

Klíčová slova, která si nejčastěji zástupci plánovací komunity spojují s kvalitním strategickým rozvojovým dokumentem, ukazuje slovní mrak v Obrázku 5.

Obrázek 5: Klíčová slova spojená s vnímáním kvality strategického rozvojového plánu



Zdroj: vlastní zpracování na základě semi-strukturovaných rozhovorů

Za zmínku stojí ještě názor některých expertů, že pro rozvoj obce je nezbytný proces strategického plánování, nikoli strategický plán (dokument). Tato myšlenka je většinou spíše korigována směrem ke zjednodušování a zkracování strategických dokumentů (viz níže).

Ačkoli strategický rozvojový dokument nemá být hlavním cílem procesu strategického plánování, je zhmotněním či zakotvením klíčových kolektivních myšlenek, které mají směřovat k budoucnosti obce. Zároveň by měl sloužit jako manažerský nástroj pro ty, kteří podle něj postupují při rozhodování o významných aktivitách v obci. Tradiční strategické rozvojové plány, aby mohly tyto své role plnit, by měly zahrnovat tři základní části – analytickou, jež slouží jako popis výchozího stavu a pojmenovává hlavní rozvojové potřeby a potenciál obce, návrhovou, v níž jsou zakotveny rozvojové vize, cíle a opatření, jimiž má být cílů dosahováno, a implementační, která nastavuje pravidla řízení rozvoje, přiděluje role a odpovědnosti, a tudíž

zabezpečuje to, že se se strategií bude v praxi skutečně pracovat. Většina expertů právě v takto **ucelené podobě** strategické rozvojové plány popisuje. Je to nejčastější popis mezi úředníky, konzultanty a akademiky. Zastupitelé častěji strategický dokument popisují **neúplně**, zmiňují jen některé jeho části. To však nevypovídá o tom, že by taková byla skutečnost, avšak ilustruje to jejich znalosti či představy o různých dimenzích takového nástroje. Zajímavé je, že se stejnou frekvencí, s kterou respondenti uvádějí obsahovou strukturu dokumentu, zdůrazňují jeho **formální stránku**. Zmiňují, že se mnohdy jedná o rozsáhlý tištěný dokument ve formátu A4, který bývá vizuálně nepřívětivý, nepřehledný, nesrozumitelný apod. Důležitou skupinou odpovědí na volně položenou otázku, jak vypadá typický strategický rozvojový plán obce, je výčet **obsahových nedostatků**. Nejčastěji je zmiňována absence červené linie, která by se prolínala celým dokumentem, obsahová nevyváženost, vágnost či nedostatečné směřování k rozvoji. Tento druh odpovědi byl nejčastěji registrován u konzultantů.

Strategické plány rozvoje obcí se potýkají s pěti základními nedostatky. Prvním z nich je **intervenční logika**. Jedná se o nejzávažnější a zároveň nejčastěji uváděný nedostatek, který spočívá v tom, že strategické směřování zakotvené ve strategickém plánu nebývá dostatečně argumentačně podloženo, cíle nejsou dostatečně navázány na hlavní analytická zjištění, cíle nebývají konkrétní a chybí jejich prioritizace. Mezi akademiky a zastupiteli jsou tyto výhrady uváděny nejčastěji. Dalším nedostatkem je nízká **analytická kvalita**. Stejně jako předchozí nedostatek jsou analytické části strategických plánů kritizovány nejvíce. Hlavní výhradou je přebujelost analytické části, která zároveň většinou nevyústí v žádnou souhrnnou syntézu. Běžně prováděné analýzy neumí podchytit klíčové rozvojové faktory. Analýzy nebývají dostatečně relevantní, neodrážejí skutečnou kvalitu života a náladu v obci. Málokdy dokážou podchytit trendy a postrádají kontext. Analýzy jsou spíše popisné, postrádají hodnocení, nejsou problémově orientované. Problémem také bývá fakt, že nejsou dostupná data do místní úrovně. Nedostatečná kvalita analýz rezonuje mezi úředníky a konzultanty jako primární problém strategických dokumentů. Ačkoli by se mohla **formální stránka dokumentu** zdát jako méně důležitá, jsou tyto nedostatky považovány za důležitou bariéru pro skutečnou implementaci strategie do rozvojové praxe obce. Zastupitelé, úředníci i akademici vytýkají strategickým plánům složitost, nesrozumitelnost a nepřehlednost. Respondenti strategickým dokumentům často vytýkají, že obsahují jen velmi **slabá implementační pravidla**. Zejména konzultanti, následovani akademiky a úředníky si uvědomují, že nekvalitně bývá zpracována implementační část dokumentu, ať už se jedná o nedostatečně návodná pravidla jednotlivých kroků nutných k uvedení dokumentu do praxe (např. návod na tvorbu akčního plánu), nebo o slabou vazbu strategie na rozpočet obce. V neposlední řadě je slabým místem strategických rozvojových

plánů **absence lokálního kontextu**. Sice ne nejčastěji, ale mezi všemi skupinami odborníků se objevují také závažné výhrady k tomu, že dokument málo pracuje s místním kontextem, což významně snižuje jeho kvalitu. Často chybí územní průmět strategických cílů (vazba na územní plán), nepracuje se s místní identitou a není podchycen *genius loci* sídla.

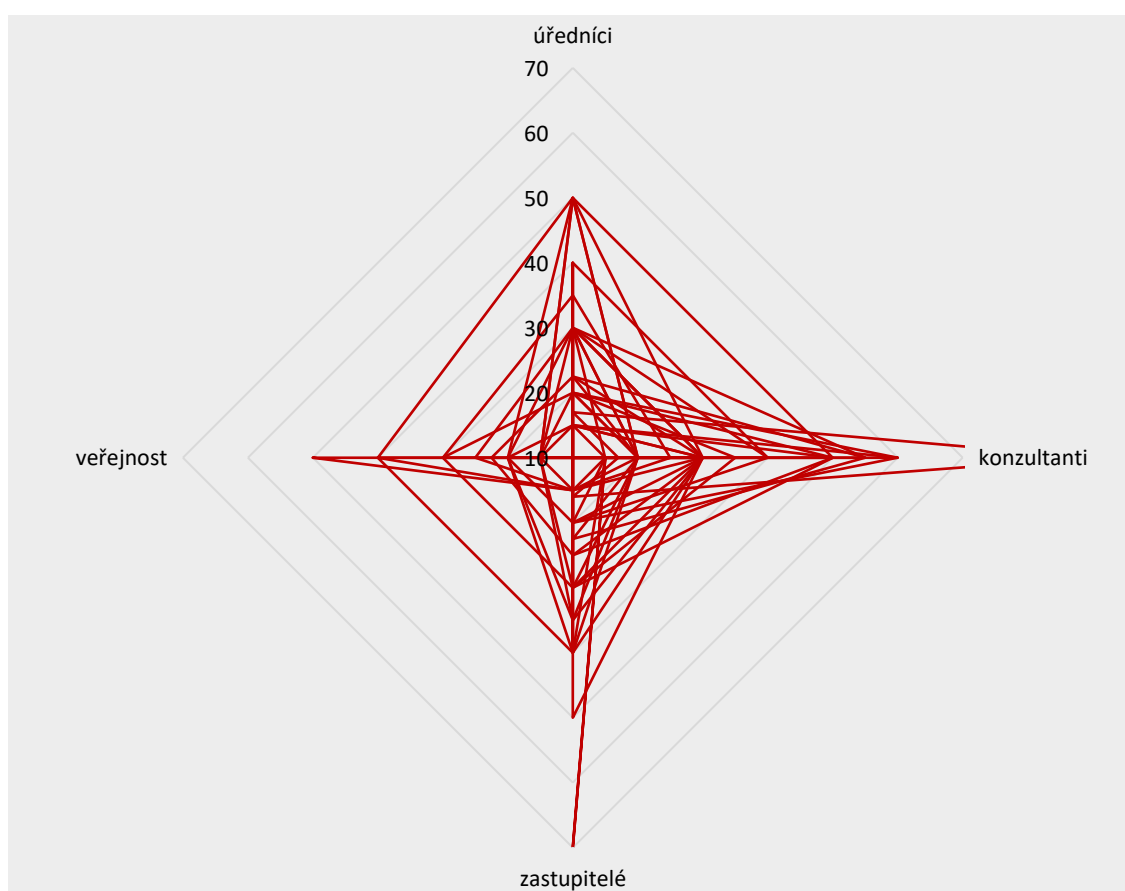
Zkušenost všech skupin odborníků ukazuje, že z výše uvedených důvodů **rozvojové cíle zakotvené ve strategickém dokumentu nevycházejí z analýz nebo z nich vycházejí jen částečně**. Analýzy nemají průmět do návrhů, a tudíž chybí data-based rozhodování. I přes výše uvedené výhrady ale převládá názor, že **cíle k rozvoji obcí spíš přispívají**, nemají pouze konzervační charakter. V některých případech je však toto tvrzení respondenty něčím podmíněno – např. dostatečnou kreativitou, prioritizací, kvalitou procesu plánování, ambiciózností cílů, kvalitou formulací či mírou konkrétnosti. Zároveň experti většinou hodnotí, že **cíle přispívají k vnímání vyšší kvality života** ze strany občanů, zároveň ale dodávají, že ji do značné míry ovlivňují individuální preference. Co se týče možnosti tuto percepci ovlivnit, určitě hraje svou roli úroveň občanské participace.

Málokdy dokáží respondenti uvést příklad konkrétní obce, kde strategické plánování přispělo jejímu rozvoji, většinou nemají informace o tom, že strategické plány rozvoji pomáhají, několik konkrétních výjimek však přesto zmiňují. Mezi konzultanty a zastupiteli převažuje názor, že strategické plánování přispívá spokojenosti občanů, akademici toto nedokáží posoudit a úředníci jsou často přesvědčeni, že plánování spokojenosti nepřispívá. Na čem se ale většinově shodují všechny skupiny expertů, je názor na vztah strategického plánování a budování komunity, který je vnímán pozitivně. Jen ve výjimečných případech může strategické plánování mít na budování komunity negativní efekt (rozdělování společnosti kvůli štěpení zájmů).

Je zřejmé, že záleží na velikosti obce a jejím personálním vybavení, na institucionálním kontextu, motivacích a mnoha dalších faktorech, přesto je zajímavé zabývat se také tím, kdo má zásadní vliv na strategické směřování zakotvené ve strategickém plánu – zda to jsou najatí poradci, volení zastupitelé, místní úředníci nebo široká veřejnost. Co se týče myšlenkového ukotvení strategie, převažující vliv většinou mívají konzultanti s tím, že zastupitelé sami mají pocit, že jejich vliv na podobu strategie je možná ještě mírně dominantnější (tento názor ale nesdílejí ostatní skupiny, dokonce úředníci roli zastupitelů vnímají obdobně nízkou jako roli veřejnosti). Naopak pohled veřejnosti bývá zohledněn nejméně, na čemž se shodují zástupci všech dotčených skupin, přičemž úředníci se zároveň domnívají, že i jejich vlastní role v obsahovém nastavení strategického směřování je spíše okrajová. Je nutné dodat, že se jedná

o subjektivní pocity respondentů a že se role jednotlivých aktérů liší s ohledem na konkrétní lokální kontext. Avšak pro účely této práce je vhodné zabývat se nejen objektivní skutečností jako takovou, ale také vnímáním rolí jednotlivých aktérů při plánování. Vzhledem k potřebě posílit komunitní aspekt při plánování a zdůraznění role místních neformálních institucí je jistě nutné věnovat se také tomu, jak svou pozici a pozici ostatních vnímají jednotliví činitelé, jakou důvěru vkládají ve vlastní možný přínos procesu a jak vidí své šance ovlivnit rozvoj obce. Hodnocení přínosu zastupitelů, úředníků, konzultantů a široké veřejnosti k myšlenkovému obsahu strategických rozvojových plánů ilustruje Obrázek 6.

Obrázek 6: Vliv aktérů na myšlenkové ukotvení strategického plánu



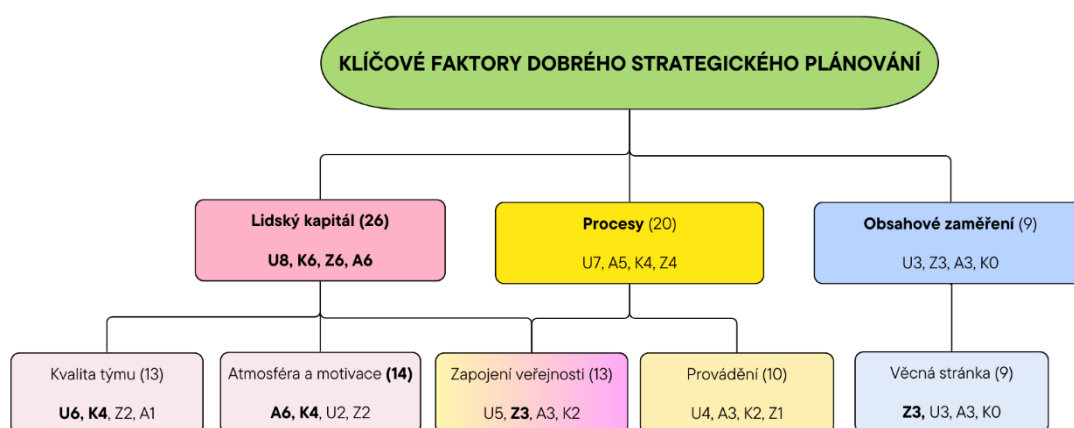
Zdroj: vlastní zpracování na základě semi-strukturovaných rozhovorů a fokusní skupiny

Pozn.: Respondenti rozdělovali 100 bodů mezi čtyři typy aktérů podle jejich vlivu na myšlenkové ukotvení strategického plánu.

5.4 Faktory dobrého strategického plánování

Souhrnně je vhodné položit si otázku, jaké faktory jsou tedy stěžejní pro **kvalitní strategické plánování**. Jsou identifikovány v podstatě tři skupiny klíčových faktorů, které kvalitu plánování determinují: (a) lidský kapitál, (b) procesy, jimiž je strategický plán pořizován a naplňován a (c) samotná věcná stránka, zacílení strategického plánu. Hlavní faktory kvalitního strategického plánování ukazuje Obrázek 7.

Obrázek 7: Faktory kvalitního strategického plánování



Zdroj: vlastní zpracování na základě semi-strukturovaných rozhovorů a fokusní skupiny

Lidský kapitál spočívá zejména v kvalitě realizačního týmu, ale velmi důležitá je také atmosféra uvnitř týmu a motivace členů se do procesu zapojit. Také úroveň zapojení veřejnosti je podstatným prvkem kvality strategického plánování. Lidský faktor byl uváděn jako klíčový prvek kvality nejčastěji, a to všemi skupinami respondentů a účastníků (tj. akademiky, úředníky, zastupiteli i konzultanty). Mezi úředníky a konzultanty dominuje důraz na kvalitní tým, akademici zdůrazňují především atmosféru a motivaci, mezi zastupiteli dominuje faktor zapojení veřejnosti. Významným prvkem dobrého procesu strategického plánování je leadership. Na jedné straně může dokázat dobře nasměrovat rozvoj obce, pokud však v čele procesu stojí osoba bez nadhledu, vede spíše ke konzervování výchozího stavu. Někteří dokonce uvádějí jako hlavní překážku samolibost politiků, kteří jsou nekriticky přesvědčeni, že nejlépe vědí, co je pro obec potřeba. Takoví starostové potom považují oporu ve strategickém plánu, resp. vnějšího konzultanta za důkaz vlastní slabosti. Experti se ale naopak přiklánějí k tomu, že zapojení externího subjektu do procesu strategického plánování je nezbytností, a to jednak za účelem získání určitého vnějšího pohledu a nadhledu a jednak s cílem posílení nestrannosti.

„Na jednu stranu lidskost a empatie a na druhou stranu robustní, komplexní vzdělání. Komplexní vzdělání dává člověku možnost nad věcmi přemýšlet dobře, vyváženě, kreativně. Lidskost. Schopnost vést skutečný dialog – výstup je pak zcela jiný, nejen konsensus či kompromis, ale zcela nová kvalita...“ (K01)

Procesy, jimiž strategický plán vzniká a je následně implementován, jsou zdůrazňovány jako druhá skupina důležitých faktorů. Jedná se především o úroveň *participace veřejnosti* (nejčastěji uváděný zastupitelé, ale hojně také úředníky), ale zdůrazňovány jsou také procesy při následném *naplňování strategického plánu*. V případě, kdy je strategické plánování realizováno expertní (a to i v kombinaci s komunitní) metodou a na zpracovatele je vypsána veřejná zakázka, zajímavou otázkou je, do jaké míry jsou procesy nastavené a priori zadavatelem a nakolik procesy ovlivňuje vybraný konzultant. Způsob zadání se jeví jako jeden z klíčových bodů určujících kvalitu dalšího procesu. Proto by měla být značná pozornost věnována už správnému nastavení zadávacích podmínek. Nejde jen o kritéria výběru (ekonomická výhodnost versus nabídková cena), ale také o úroveň detailu specifikace činností požadovaných od uchazeče ve veřejné zakázce. V tomto ohledu kvalitnímu strategickému plánování paradoxně příliš nepomáhají obecně platné a státem garantované metodiky tvorby veřejných strategií, za které se zadavatelé mnohdy schovávají, a proces tak předem příliš svazují.

„Na samém začátku si uvědomit, že bez veřejnosti, bez občanů, obyvatel a pokud možno nějakých odborníků s nadhledem zvenci nemá vůbec smysl se do toho pouštět...“ (Z01)

Ačkoli vedle lidského kapitálu a procesní stránky až na třetím místě, přesto odborníci za kvalitní strategické plánování označují též takové, které je správné ve svém **obsahovém zaměření**. Zajímavé je, že tuto dimenzi kvality plánování nezmiňují na rozdíl od ostatních skupin aktérů konzultanti. Experti se shodují v tom, že političtí představitelé neorientují svá rozhodnutí směrem k realizaci cílů stanovených ve strategii především z toho důvodu, že reagují na momentální náladu a poptávku veřejnosti a odklánějí se od dobře promyšlených, koncepčních a vnitřně integrovaných řešení. Obsahové zaměření strategického směřování tudíž často nekoresponduje s rychleji se proměňujícími náladami veřejnosti, a tudíž z populistických důvodů nebývají konkrétní politická rozhodnutí vždy v linii strategického směřování.

„Kompromis. Prostě najít vyváženost. Zapojení různých skupin, které často přicházejí se svými potřebami. Takže hledat zdravou míru, co tam ještě dát, a co už ne...“ (U07)

Klíčová slova, která si nejčastěji zástupci plánovací komunity spojují s faktory kvalitního strategického plánování, ukazuje slovní mrak v Obrázku 8.

Obrázek 8: Klíčová slova spojená s vnímáním dobrého strategického plánování



Zdroj: vlastní zpracování na základě semi-strukturovaných rozhovorů

5.5 Shrnutí aktuálního stavu strategického plánování

Cílem tohoto výzkumu bylo získat ucelený pohled plánovací komunity na současný stav plánování, identifikovat slabá místa, nedostatky a rezervy v procesu i v podobě strategických dokumentů a zároveň poukázat na pozitivní zkušenosti z posledních tří dekad. Cílem nebylo zcela objektivně kvantifikovat jednotlivé jevy, nýbrž porozumět tomu, jak se plánovací komunita (složená ze čtyř skupin vzájemně provázaných, ale zároveň různě disponovaných aktérů) staví ke strategickému plánování, co považuje za důležité a v čem shledává rezervy. Tato vnitřní reflexe umožní prolomit zažitá stereotypy, pozměnit pohled na dílčí aspekty plánování a hledat cesty k jeho další optimalizaci.

Plánovací komunita považuje za klíčový faktor dobrého strategického plánování motivaci, s kterou obec plánuje. S tím souvisí také atmosféra, v jaké je plánování prováděno, a rovněž kvalita realizačního týmu a úroveň participace občanů na procesu. Za kvalitní strategický plán není považován ten, který by striktně dodržoval některé formální aspekty, nýbrž ten, jenž je

dobře implementovaný a správně zacílený (obsah je důležitější než forma, přičemž ale v praxi v řadě obcí je větší energie věnována formálním stránkám strategického plánu).

Oproti jiným ustáleným procesům probíhajícím ve veřejné správě není postoj k procesu strategického plánování jednotný, a to i přesto, že se většina pořizovatelů strategických plánů více či méně striktně drží doporučujících metodik garantovaných centrálními orgány. Standardní proces je zástupci plánovací komunity většinou popisován jako soustava dílčích kroků, které však respondenti ve svých vyjádřeních nepopisují dostatečně provázaně. I v popisu procesu strategického plánování mnohdy zdůrazňují kvalitu realizačního týmu. Největším nedostatkem bývá nedostatečný entusiasmus aktérů, proces není realizován s dostatečnou vnitřní motivací. Zároveň si místní municipality neumějí poradit s participací veřejnosti – nejen s ochotou občanů se do rozvojových a plánovacích aktivit obce zapojovat, ale také s nedostatečnou schopností zajistit reprezentativnost hlasů veřejnosti. Proces strategického plánování je prováděn spíše jako aplikace soustavy manažerských technik s nedostatkem kreativity. Na rozdíl od procesu strategického plánování, kdy je respondenty pojmán značně diferencovaně, bývá běžný tuzemský strategický rozvojový plán prezentován jako komplexní dokument zahrnující analytickou, návrhovou i implementační část. To mimo jiné dokládá skutečnost, že při strategickém plánování bývá těžištěm zájmu samotný dokument, nikoli plánovací činnost, ačkoli se respondenti shodují, že dokument nemá být cílem, ale jen prostředkem na cestě k rozvoji obcí. Nejčastěji je místním strategiím vyčítána absence intervenční logiky a značně přebujelá analytická část. Cíle nebývají dostatečně provázány s analytickými zjištěními, absentuje lokální kontext a implementační části strategických plánů nedávají dostatečný návod pro naplňování strategie v rozvojové praxi. Relativně největší vliv na myšlenkové zakotvení strategie mívají externí konzultanti, naopak příspěvek široké laické veřejnosti bývá výrazně slabší.

I přes řadu nedostatků, jimiž se vyznačuje strategické plánování na lokální úrovni v postsocialistickém kontextu, tedy tři dekády po zásadní společenské transformaci, dominantně převládá názor mezi experty ze všech skupin aktérů (akademici, zastupitelé, úředníci a konzultanti), že strategické plánování přispívá rozvoji obcí, mezi úředníky převládá dokonce názor, že pozitivní vliv na rozvoj obcí je významný. Zároveň se ale mezi odpověďmi objevují i pesimistické názory, které akcentují skeptické postoje.

6 Aplikace vybraných neformálních institucí v terénním (antropologickém) výzkumu

Rozvojové strategie obcí se často zaměřují na otázky typu "co už v obci máme" a "co ještě potřebujeme". Avšak skutečně účinná strategie by měla klást otázky zcela jiné: "kdo jsme jako společenství", "kam jdeme" a "co máme udělat, abychom tam došli". Je nezbytné změnit perspektivu, protože obec není pouze souhrnem statků na vymezeném území, nýbrž živým společenstvím osob. Proto bychom měli přehodnotit pohled na občany, aby nebyli redukováni na pouhé uživatele infrastruktury a služeb. Je potřeba významně rozšířit pojetí rozvoje obce o jeho kvalitativní dimenzi, což znamená klást důraz na posilování společenství v obci, namísto zaměření pouze na růst a správu infrastruktury a majetku. Navrhovaný inovovaný přístup má za cíl posílit schopnost místních lídrů a aktivních občanů, aby se aktivně zapojili do hledání vlastních řešení pro zajištění kvalitního života obyvatel a převzali odpovědnost za kulturní a sociální podobu obce, a to nejen běžnými participativními nástroji. Tento přístup nelze aplikovat jednorázově, ale vyžaduje změnu způsobu myšlení o obecním společenství, který by si měli lídři obce postupně osvojovat a uskutečňovat. (Vyhnánková a Říhová, 2021)

V rámci výzkumu bylo formulováno několik znaků holistického, rozvinutého plánování, které rozšíří převážně sektorově zaměřené infrastrukturní plánování. Především jde o tematizaci sdílených hodnot, osobní ukotvení v obci, včetně toho, co dělají obyvatelé pro obec (nikoli jen toho, co dělá obec pro obyvatele), tematizaci mezilidských vztahů, otázky vzájemné solidarity, společné představy o budoucnosti obce až po percepci samotného strategického plánování a praktického využívání strategického rozvojového plánu.

Jak bylo uvedeno v kapitole 4.2, v kontextu plánovací kultury lze neformální instituce rozdělit do tří rovin: (a) obecné kulturně-společenské souvislosti, které jsou v našem prostředí obecně přítomné a je obtížné je krátkodobě přetvářet, jako jsou například náboženství nebo tradiční zvyky (nazývají se společenské prostředí), (b) instituce, které ovlivňují podmínky pro plánovací proces (označované jako plánovací prostředí) a (c) nejkonkrétnější instituce, na které můžeme zaměřit naši pozornost a uplatnit na ně přímá opatření (uváděné jako plánovací artefakty).

V následující kapitole 7 bude představena sada plánovacích artefaktů, u nichž dále bude podrobněji zkoumán jejich přínos ke strategickému plánování. Výchozí tezí pro terénní (antropologický) výzkum bylo, že zapojení plánovacích artefaktů do lokálního rozvoje ovlivní plánovací prostředí, což je nezbytná podmínka re-designu konceptu strategického plánování.

Jinými slovy plánovací artefakt se sám o sobě stane určitým hybatelem dění, díky čemuž místní aktéři začnou lépe a více vnímat význam plánování rozvoje obce. V případě, že se výzkumem tato výchozí teze potvrdí, dojde zároveň k legitimizaci plánovacího artefaktu pro re-design strategického plánování. V rámci terénního (antropologického) výzkumu byly aplikovány dva z těchto artefaktů (blíže popsanych v kapitole 7), a to komunitní platforma a komunitní koordinátor. Oba zvolené artefakty byly pro tento typ výzkumu z jejich povahy nejvhodnější.

Cílem **komunitní platformy** je připravovat leadery obce (zastupitelé, členové výborů, místních spolků, zástupci místních neziskových organizací i podnikatelů, neformální autority apod.), aby přijali odpovědnost za hospodářský, sociální a kulturní obraz obce, a nevnímali rozvoj a řízení obce jen jako politicko-ekonomickou kategorii a řešení obecní infrastruktury. Nelze toho jednorázově dosáhnout, ale lze o to usilovat. Proto je cílem vytvářet v obci komunitní platformu, která bude ke komunitě směřovat, a bude zároveň duchovní a manažerskou platformou obce, tzn. bude sdružovat lidi, kteří jsou schopni společně promýšlet a uskutečňovat rozvoj obce. Vytvářením platformy se formuje prostředí a způsoby komunikace. (Vyhnánková a Jíra, 2023)

Komunitní koordinátoři mobilizují místní aktéry a nikoli neosobně, adresně zapojují občany do dění v obci. Působí jako terénní výzkumníci, kteří pomocí rozhovorů zjišťují místní potřeby, možnosti obyvatel a jejich potenciál, a zároveň jsou facilitátory komunikace mezi skupinami obyvatel i jednotlivci. Hlavním cílem jejich činnosti je citlivě komunikovat s lidmi v obci počínaje duchovními, politickými a manažerskými lidry, konče všemi občany, a koordinovat komunikaci a spolupráci skupin důležitých pro rozvoj obce. Jejich úlohou je komunikovat s občany a pomáhat oživovat inovovaný model v konkrétních aktivitách podle místních podmínek, které je potřeba odhalit a rozvíjet. To znamená, že jejich hlavním cílem je koordinace vytváření komunitní platformy, která umožní skloubit jak přípravu manažerských plánů a strategií, tak porozumění výchozím myšlenkám inovovaného konceptu. K tomu, aby mohli tuto roli plnohodnotně vykonávat, v rámci výzkumu také absolvovali edukační program pro komunitní koordinátory a dostávali supervizi od realizačního týmu. (Vyhnánková a Jíra, 2023)

Komunitní koordinátoři a komunitní platforma aktivně působili v obcích po celou dobu realizace výzkumu. V počáteční fázi spočívala stěžejní úloha komunitních koordinátorů v citlivém navázání kontaktů s občany. Díky tomu mimo jiné mohli komunitní koordinátoři na počátku výzkumu hlouběji proniknout do institucionálního uspořádání obce (viz kapitola 6.1). Aktivní působení komunitních koordinátorů a průběžné formování a utužování komunitní

platformy v obci se postupně během celé realizace výzkumu promítaly do dění v obci. Díky tomu bylo možné v závěrečné fázi výzkumu identifikovat změny v plánovacím prostředí, k nimž pomocí těchto intervencí došlo (viz kapitola 6.2). Následující text vychází z publikovaného příspěvku prezentovaného na mezinárodním kolokviu o regionálních vědách (Vyhnánková a Sýkora, 2023).

6.1 Vstupní snímek řešených obcí

Cílem úvodní fáze terénního (antropologického) výzkumu bylo lépe poznat obec, její atmosféru, vztahy, tudíž na rozdíl od běžného strategického plánování nepracovat pouze s explicitními socioekonomickými parametry, ale právě proniknout do světa neformálních institucí. Je nutné zdůraznit, že cílem nebylo zjistit stav a usvědčit občany z něčeho, co dělají či nedělají. Naopak, celý výzkum byl veden v duchu neformálních rozhovorů, které nevyvíjí tlak na vyřešení problému, ale spíše mohou lidem otevřít či jen připomenout pozapomenuté pohledy. Tato aktivita byla realizována prostřednictvím komunitních koordinátorů.

Vstupní fáze výzkumu upozornila na tři základní položky – hodnoty pro formování budoucnosti obce; mezilidské vztahy, vzájemnost a společenství; strategický rozvojový plán obce.

Explicitní otázka na **hodnoty** výraznou většinu lidí zaskočila: dosud s nimi nikdo nevedl tak dlouhý rozhovor a neptal se jich na hodnotovou orientaci a zda ji sdílí s ostatními. Ukázalo se však, že když k tomu mají příležitost, rádi takovou debatu podstoupí. Už z tohoto vstupního průzkumu je zřejmé, že to, co lidé považují za hodnotné, důležité pro vnímání dobré kvality života, se v tradičních strategických plánech neobjevuje, a tato vyjádření dávají další argument pro práci s neformálními institucemi. Jsou to vztahy – k místu a jeho specifikům, k místu jako vlastnímu domovu, k lidem, kteří žijí okolo, ke způsobu života. Pokud se hovoří o sdílených hodnotách, projevuje se touha po udržení (venkovského) charakteru obce, udržení kvalitní přírody, klidu, dobrých vztahů a bohatého komunitního života; zároveň obavy, že bude tuto pozici velmi těžké obhájit z důvodu vnějších tlaků (rozzrůstání sousedního velkého města, vliv developerů apod.). Ukázalo se, jak silně zakořeněná je představa hodnot jako jakýchsi ideálů, a že otázky, jak lidé sami jednájí směrem k těmto hodnotám, jsou nové. Většinu dotazovaných zaskočila otázka, co oni sami dělají ve prospěch obce. Po prvotním zaváhání většina odpovědí směřovala k tomu, že se účastní obecních akcí – někteří spíš pasivně, jiní aktivněji. Zaznívají odpovědi: já bych rád, ale nikdo mě neoslovil. Toto zjištění je velmi zajímavé právě vzhledem

k (staro)novému vnímání významu obce a vztahu jednotlivce k ní a také k důležitosti identifikace a rozvoje (neformálních) leaderů.

Otázka na **mezilidské vztahy, vzájemnost a společenství** je opět nová. Z celé sady otázek je jediná, v níž se odpovědi výrazněji liší. Zhruba třetina respondentů ve svém okolí vnímá lidi, kteří potřebují pomoc a podporu ostatních. U někoho převládá názor, že se většině z nich přiměřené pomoci nedostává a že v této věci obec mohla dělat mnohem více a že i míra sousedské výpomoci by mohla být významně vyšší. U jiných respondentů naopak převažuje názor, že obec dělá maximum a že sousedská výpomoc a solidarita vesměs fungují velmi dobře. Třetí skupina toto téma vůbec nevnímá jako zásadní. To svědčí o velmi různé sociální citlivosti v současné společnosti, různých individuálních pojetích či postojích k normalitě lidského soužití.

Ve všech třech obcích se našli lidé, kteří alespoň tušili, že obec má schválený nějaký **strategický rozvojový dokument**, avšak představy o jeho obsahu jsou pouze mlhavé. Sdílená vize rozvoje obce, kterou by dotázaní dokázali alespoň rámcově zformulovat, však zcela chybí. Přitom ale větší část respondentů deklaruje zájem a ochotu se do rozvojového plánování zapojit. To je další argument pro změnu přístupu, v němž občané nebudou jen pasivními pozorovateli procesu či v lepším případě těmi, kdo se ad hoc zúčastní diskusí či připomínkování (někým jiným) vytvořených koncepčních dokumentů.

6.2 Proměny a povaha změn pohledem aktérů

Po téměř tříletých intervencích v dotčených obcích se v závěrečné fázi projektu výzkum zaměřil na proměnu, ke které v obci díky působení komunitní platformy a komunitního koordinátora došlo. Antropologický výzkum přinesl zjištění tří významných faktorů: (a) orientace na nemateriální sféru rozvoje, (b) význam dialogu a (c) utváření komunity. Výzkumný tým sledoval, co vnímali účastníci výzkumu jako jeho hlavní smysl a jak ho dokáží vlastními slovy popsat. Nebyla sledována procesní stránka, ale niterné změny u jednotlivých aktérů (postoje, pocity, vztahy, konkrétní jednání).

(a) Proměna pojetí rozvoje obce směrem k nemateriální sféře rozvoje

Z výpovědí vyplývá, že došlo skutečně ke změně v myšlení aktivních lidí ve sledovaných obcích. Posun se odehrává od důrazu na materiální rozvoj k vyváženému rozvoji zahrnujícímu jak aspekty materiální, tak nemateriální. Někteří respondenti zdůrazňují význam nemateriálních aspektů ve vztazích mezi lidmi a komunikaci. Projekt tak úspěšně přispěl k posunu myšlení

a vnímání těchto neduchovních aspektů rozvoje. Z výpovědí dále vyplývá, že není snadné hovořit o zdánlivě samozřejmých věcech a že v mnoha základních východiscích dochází ke zmatku a nejasnostem. Avšak právě tato zjištění ukazují na potřebu pracovat s těmito niternými proměnami.

Aktivity se zaměřily na rozvoj schopnosti formulovat vlastní myšlenky a posun ve slovníku a vyjádření respondentů byl patrný během celého sledování. I když část respondentů nezaznamenala u sebe významnější posun, z pozorování vývoje slovníku a schopnosti formulovat vlastní myšlenky vyplývá, že změny se přesto odehrály. Komunitní koordinátoři, kteří hráli důležitou roli, upozorňují, že někteří lidé neochotně přisuzují tyto změny působení projektu, protože se cítí být nositeli těchto změn sami. Tento fakt je však pozitivní, protože naznačuje, že se podařilo změny internalizovat a lidé si je přivlastnili.

Celkově lze říci, že intervence s využitím neformálních institucí úspěšně přispěly k posunu ve vnímání a myšlení aktivních lidí ve sledovaných obcích, a to směrem k vyváženému rozvoji a většímu důrazu na nemateriální aspekty společenství.

(b) Význam dialogu

Místní aktéři zdůrazňují význam komunikace, vztahů a propojení konkrétních osobností, stejně jako změnu perspektivy na společné soužití v obci. Existuje shoda, že je to nezbytné a důležité, ale že se to obvykle neděje. Vyslovují potřebu klást si otázky týkající se významu života v obci, jak by měl vypadat a co by se v mělo a mohlo dělat. Vedle důležitosti dialogu, který neznamena nutně dosažení konsensu, ale zahrnuje rozdílné názory a perspektivy, zdůrazňují také potřebu hledat způsoby, jak spolu mluvit a pracovat s odpověďmi. Bez takového dialogu není možné vybudovat širší (veřejné) zadání pro rozvoj obce. Je tedy zřejmé, že ve fungování obcí je chybějícím prvkem aktivní dialog, který umožní různorodé názory a perspektivy. Je nutné hledat způsoby, jak podporovat a vést takový dialog, aby se mohla vytvořit širší vize pro rozvoj obcí.

V kontextu odpovědnosti za dialog v obcích se objevuje otázka, kdo by měl být zodpovědný za jeho skutečné a dlouhodobé vedení. Zkušenosti a názory místních aktérů naznačují, že takovou komunikační platformu by měl iniciovat a nejméně v počáteční fázi organizovat někdo zvenčí, kdo má v této oblasti zkušenosti (komunitní koordinátor). Zdůrazňují důležitost apolitičnosti této role, která umožňuje polemizovat s potenciálně jednostranným pohledem vedení obce a zároveň zajistit nezávislost na volebním období. Radnice by tedy měla tuto iniciativu podporovat, ale neměla by ji přímo organizovat. Tato zjištění jsou důležitá pro další aplikaci tohoto modelu. To znamená, že je zde potřeba externího aktéra, který může vést

komunikační platformu, iniciovat dialog a zajišťovat objektivitu a nezávislost. Komunitní koordinátor s apolitickým postojem může být schopen podnítit diskusi a zajišťovat, aby se jednostranné pohledy vedení obce nevnucovaly. Zároveň by měl mít dostatečnou nezávislost na volebním cyklu, aby bylo možné udržet kontinuitu a dlouhodobost vedení dialogu. Tato zjištění poukazují na důležitost oddělení role organizace komunikační platformy od politického vedení obce a podporují potřebu zavedení komunitního koordinátora nebo podobného aktéra, který bude mít odpovědnost za řízení dialogu v obci.

(c) Utváření komunity

Neformální instituce nezahrnují pouze dialog na nemateriální témata. Významným rysem komunity je smysl pro společenství, který zahrnuje vlídnost, laskavost, otevřenost, citlivost a schopnost přijímat druhého člověka. Tento smysl pro společenství znamená vnímání a přijímání druhých jedinečných osob s respektem a zralostí. Komunitní platforma přináší výhodu setkávání s ostatními jako se samostatnými jednotlivci, kteří na nás kladou nároky na vnímání a přijímání, a tím kultivuje osobní vztahy. Tento aspekt a přeměny jsou často obtížně měřitelné a implicitně zjevné jsou pouze skrze změny v postojích a chování jednotlivců. Tyto proměny nelze snadno prokázat, ale jsou patrné v tom, jak se postupy a jednání lidí změnily.

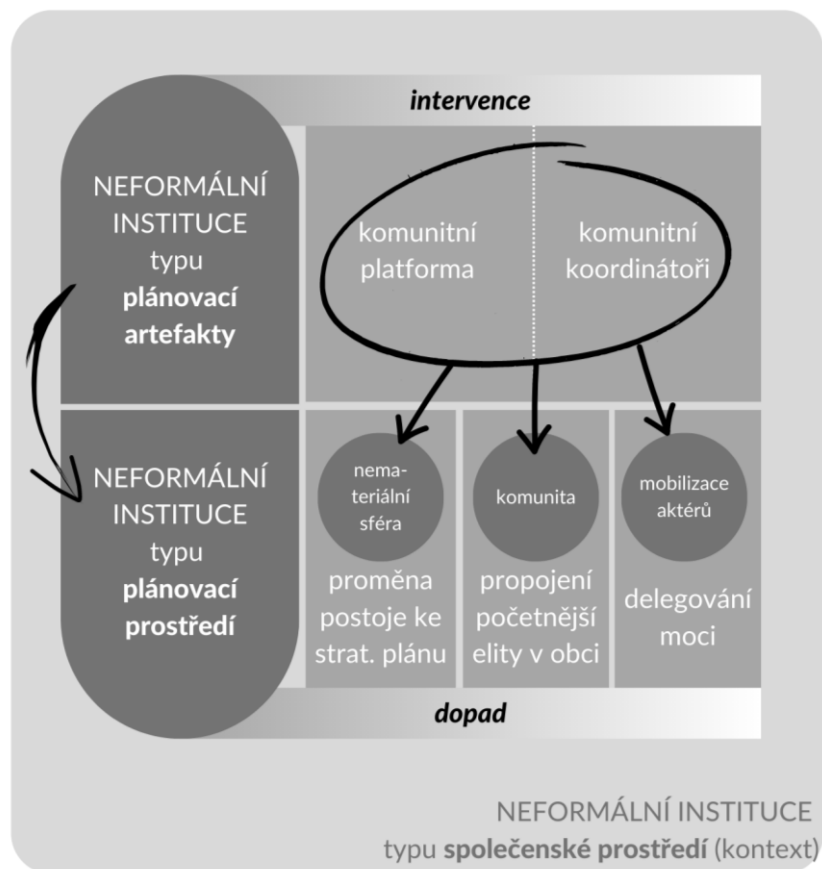
6.3 Shrnutí výsledků terénního (antropologického) výzkumu

V rámci teorie plánovací kultury byli komunitní platforma a komunitní koordinátoři identifikováni jako konkrétní neformální instituce, tj. plánovací artefakty, na nejkonkrétnější úrovni. Cílem tohoto výzkumu bylo analyzovat, jaký vliv mají tato intervenční opatření na střední úroveň neformálních institucí, tedy na plánovací prostředí. Transformaci plánovacího prostředí, která byla dosažena prostřednictvím těchto opatření, lze chápat jako zvýšenou míru účasti místních aktérů v duchu Arnsteinové žebříku participace, přechod od tokenismu k občanství (Watt a kol., 2000) a posun směrem k dialogickému přístupu a hodnotově orientovanému postoji k obci. Komunitní platforma slouží jako nositel společné vize budoucnosti obce, která pak slouží jako základ pro rozvoj obce. Díky této platformě se zvyšuje aktivní zapojení většího počtu lidí do společných záležitostí obce. Zlepšují se vztahy v rámci obce, posiluje se vzájemná důvěra a ochota naslouchat si navzájem.

Mezi konkrétními praktickými výsledky, které výzkum v obcích, kde probíhal, přinesl, lze identifikovat tři nejdůležitější případy (viz Obrázek 9). V jedné z obcí došlo k významné změně postojů vůči novému rozvojovému plánu obce. Zastupitelstvo se postavilo proti plánovacímu

přístupu a formátu, který předložil externí odborník, argumentujíc, že tyto aspekty nedostatečně zohledňují rozvoj vztahů a komunitního života a nedostatečně se zabývají otázkami sociální politiky a vzájemné pomoci v obci. Zastupitelstvo takto úspěšně obhájilo svůj vlastní plán. Dalším příkladem konkrétního dopadu je situace ve druhé obci, kde se početnější elita začala vzájemně propojovat, což vedlo k synergickému působení jejich aktivit. Pravidelná setkávání této skupiny místních aktérů, která probíhala každých šest týdnů, umožnila diskutovat aktuální témata týkající se obce na úřadě, v zastupitelstvu a jinde. Názory nezapojených aktérů tak průběžně pronikaly do rozhodovacího procesu obce. Třetím konkrétním pozitivním dopadem byla mobilizace místních aktérů a vyšší úroveň občanské participace směrem k delegování moci. Více lidí se zapojilo do veřejných aktivit s důrazem na rozvoj obce a v některých případech se jim podařilo delegovat část odpovědnosti, která dříve byla pouze na starostovi. Tento přístup potvrdil úspěšné metody, jak zapojit "tiché aktéry", tj. ty, kteří mají co říci, ale sami se nehlásí na veřejnosti. Komunitní koordinátoři ukázali, že s nimi lze úspěšně pracovat individuálně a opatrně je integrovat do komunitní platformy.

Obrázek 9: Dopady zapojení neformálních institucí do proměny plánovacího prostředí v projektu IKM Communitas



Zdroj: Vlastní zpracování na základě antropologického výzkumu

Testovaný přístup má specifický charakter, který spočívá v tom, že nejde o předem vytvořená řešení (metodiky, procesy), která by se jednoduše implementovala v obci. Naopak, klíčovým prvkem je změna návyků, postojů a myšlení lídrů, a to přispívá k tomu, aby sami lídři hledali unikátní řešení pro svou konkrétní obec. Jedná se o dlouhodobý program podpory, který provází a vyhledává lidi, kteří se stanou zralými, vzdělanými a kultivovanými jednotlivci odpovědnými za svou obec. Tito jednotlivci podporují a mobilizují ostatní občany v obci. Cílem je, aby obec měla vyspělé a angažované osobnosti, které jsou odpovědné za svůj společenský kontext a které představují hnací sílu pro demokratický rozvoj a prosperitu.

Přestože stále přetrvává problém s explicitním měřením výsledků intervencí, testovaný přístup by v delším časovém horizontu měl vést k tomu, že obec bude lépe využívat vlastní zdroje a potenciál, bude samostatnější, resilientnější a méně závislá na vnějších intervencích a externí podpoře. Výzkum také poukázal na kontrast mezi rozvojem obce, který je zaměřený na splnění potřeb, a rozvojem, který je vedený hodnotami lokálního společenství. Otázka hodnot, jejich identifikace, pojmenování a jejich promítnutí do budoucího rozvoje obce jistě vyžaduje další samostatné výzkumné aktivity a analýzu.

7 Návrh re-designu konceptu strategického plánování

Na základě provedených rozhovorů, fokusní skupiny, terénního (antropologického) výzkumu a analýzy dokumentů a s využitím kategorizace neformálních institucí (viz kapitola 4.2) bylo navrženo osm neformálních institucí prvního řádu (tj. typu plánovací artefakty), o které je vhodné obohatit proces strategického plánování. U každého z plánovacího artefaktu byly zkoumány jeho možné dopady (a) na celkovou kvalitu plánovacího procesu, (b) na snížení největších nedostatků současného strategického plánování (viz kapitola 5.2) a (c) na žádoucí formování plánovacího prostředí, tj. na neformální instituce druhého řádu (viz kapitola 4.2). Respondenti zařazení do výzkumu metodou Delphi měli možnost kromě uvedených osmi neformálních institucí navrhnout vlastní plánovací artefakty, avšak žádný další navržen nebyl. Naopak někteří experti u jedné z navržených neformálních institucí (dialogická integrace společenství) navrhuje její přesunutí z první úrovně (plánovací artefakty) do druhé úrovně (plánovací prostředí). V tom případě by se nejednalo o nástroj, který je možné aktivně zařadit do procesu plánování, ale naopak ostatní artefakty by na formování této neformální instituce měly zprostředkovaný vliv. Vzhledem k tomu, že se ale nejednalo o převažující názor, zůstávají zařazené mezi ostatními artefakty s vědomím toho, že hranice mezi třemi kategoriemi neformálních institucí není rigidní.

Předmětem tohoto textu není vytváření nové metodiky strategického plánování, neboť by (jako u každé metodiky) hrozilo její mechanické přijímání s pouhou technickou aplikací. Návrh změny metodického přístupu ke strategickému plánování a řízení rozvoje obcí akcentující úlohu neformálních institucí je tudíž formulací sady opatření, která je nutné aplikovat vždy s ohledem na kontextuální podmínky.

7.1 Neformální instituce typu plánovací artefakty jako nástroj zefektivnění strategického plánování

V následující kapitole je představena série plánovacích artefaktů, o které je vhodné doplnit nebo jimiž je vhodné modifikovat dosavadní přístupy ke strategickému plánování rozvoje obcí. Vhodná je kombinace jednotlivých prvků, protože jsou vzájemně komplementární, příp. společně nabízejí dosažení synergických efektů. V každé obci by měl být aplikován specifický mix v různém rozsahu, a to s citlivým vnímáním lokálního kontextu, historické zkušenosti, lidského faktoru apod. Ve všech případech by však design strategického plánování neměl

podléhat pouze finančním a časovým limitům a priori stanoveným obcí jako zadavatelem případné veřejné zakázky. Na počátku stojí uvědomění si, že strategické plánování je kontinuální a cyklický proces, který je jak prostředkem rozvoje obce, tak sám cílem formování místního společenství. Proces sám má vést ke kultivaci místního společenství, a tudíž k formování budoucnosti obce. Navrhovanými plánovacími artefakty jsou:

- lokální leadership,
- komunitní platforma,
- komunitní koordinátor,
- dialogická integrace společenství,
- imaginace,
- holistická analýza,
- asset-based community development a
- externí oponentní mechanismus.

Popis níže uvedených artefaktů vychází jednak z odborné literatury, ale také z expertních názorů vyjádřených ve výzkumu, který byl proveden Delphi metodou, a doplněny jsou zkušenosti z terénního (antropologického) výzkumu.

7.1.1 Lokální leadership

Lokální leadership má velký vliv na rozvoj sídel. Bez důvěryhodných a přesvědčivých leaderů nefunguje žádná entita usilující o pozitivní a zásadní změny. Grillitsch a Sotarauta (2020) dokonce hovoří o tom, že vedle inovativního podnikání a institucionálních změn je lokální leadership hlavní hnací silou regionálních strukturálních změn. Urbano a kol. (2021) doplňují, že regiony, které prosperují jak sociálně, tak ekonomicky, jsou regiony se strategickým myšlením a efektivním leadershipem na všech úrovních komunity. Zcela jistě je toto tvrzení platné také na lokální úrovni.

Leadership je méně hierarchický než tradiční vláda, spoléhá na dosažení konsenzu, důvěru a spolupráci a umožňuje schopnost vést ostatní. Je klíčový při přeměně správy (government) na řízení (governance). Schopnosti leaderů jsou ovlivněny místním kontextem, ale zároveň jsou důležitými faktory osobnostní charakteristiky, identita, kognitivní a sociální dovednosti, společenské a emoční kompetence pro rozvoj vůdčích schopností. Zatímco osoba s vhodným pohledem může efektivně vést rozvoj obce, vedení bez nadhledu spíše přispívá k zachování stávajícího stavu. (Sotarauta a Beer, 2017)

Místní leader identifikuje potřeby a problémy ve své komunitě, slouží jako prostředník mezi místním společenstvím a vládními institucemi nebo jinými organizacemi. Díky svým kontaktům a vztahům mobilizuje lidi a získává podporu pro rozvojové aktivity. Leader spolupracuje s různými stakeholdery, aby dosáhl shody a vzájemného prospěchu (Sotarauta a Beer, 2017). Pomáhá definovat priority, identifikovat příležitosti a navrhnout opatření pro dlouhodobý růst a prosperitu obce. Nezanedbatelnou přidanou hodnotou leadera je schopnost přispět k renomé výsledné strategie. Zkušení a aktivní místní aktéři jsou v zásadě jediní, kdo mohou zvrátit nepříznivé působení vnějšího prostředí nebo přispět k rozvoji v případě, že neexistují dostatečné stimuly z vnějšího prostředí.

Význam leadershipu se stále zvyšuje, Beer a Clower (2014) se domnívají, že efektivní leadership je postupem času pro úspěch míst důležitější než v minulosti a že současná dynamika růstu pravděpodobně jeho význam ještě zvýší. Důležitost leadershipu potvrzují také Sotarauta a kol. (2012), když argumentují, že složitost problémů a aktérů spojených s regionálním a lokálním rozvojem je pro současné politické instituce obtížně zvládnutelná, a proto se vlády snaží mobilizovat společenskou kapacitu prostřednictvím různých forem řízení, jako je horizontální spolupráce, participace a vyjednávání mezi veřejnými a soukromými subjekty. Jsou však omezeny limity své řídicí kapacity, dochází k oslabení tradiční správní moci na regionální úrovni a v důsledku toho se objevuje prostor pro neformálnější a nestálé struktury, v nichž se zvětšuje význam leadershipu.

Dle Urbana a kol. (2021) má leadership poskytovat směr a vizi a rozvíjet důvěru. Leader se nezabývá operativní agendou, ale určuje směřování. (Jeden z účastníků výzkumu dokonce uvádí: „*Kde není leadership, není strategie,*“ další doplňuje: „*Bez silného, a současně komunikativního lídra je jakákoli změna odsouzena k nezdaru a podle mých zkušeností hodně iniciativ a změn umírá právě na slabém leadershipu.*“) Schopnost přesvědčit ostatní stakeholdery, že navržený postup má smysl, je jedním z přirozených poslání leadera, neboť prosazení změn vyžaduje schopnost mobilizovat zdroje, ale též udržet soustředěnost na stanovené cíle. Leadership je tudíž klíčový pro nastavení vizí, cílů a správné nastavení procesů a struktur, které jsou důležité pro účinnou implementaci strategie do rozvojové praxe.

Lokální leadership nemá zásadní potenciál ovlivnit procesní nedostatky, ale může značně přispět ke zlepšení komunikace a k motivaci aktérů či veřejnosti. Jeho přínos je tudíž důležitý jak z hlediska praktického (dobrý manažer a organizátor, schopnost vést a moderovat veřejnou diskusi, mít v obci autoritu apod.), tak z hlediska odborného a vizionářského (schopnost dávat věci do souvislostí, vidět dál než na nejbližší roky, širší rozhled a vzdělání apod.). Stejně

funkci má leader v iniciační a koncepční fázi. Důležitou schopností leadera je vytvářet funkční a akceschopné realizační týmy. Nemusí mít podrobné informace o technických záležitostech souvisejících s implementací (např. rozumět procesu sestavování a schvalování rozpočtu), ale musí být schopen tyto osoby vzájemně propojit. Tím také přispívá k prostupnosti procesních kroků k aktérům v obci a široké veřejnosti.

Urbano a kol. (2021) za základní faktory leadershipu uvádějí osobnostní rysy leadera, jeho identitu, kognitivní a sociální dovednosti, ale také emoční kompetence. Důležitou vlastností leaderů je jejich aktivita, znalost místního prostředí, komunikativnost a jejich autorita, které budí důvěru, což je předpokladem pro přesvědčení většiny účastníků se plánovacího procesu a posílení entuziasmu. Lokální leader je dostatečně odborně znalý a kompetentní, se znalostí místních potřeb a poměrů, ale současně jako občan dané obce umí aplikovat vhodnou míru objektivitu a neprosazuje vlastní soukromé zájmy. Na základě těchto vlastností značnou měrou přispívá k motivaci, komunikaci a realizaci procesů, včetně kontroly. Kromě toho je leader schopen značné imaginace, což se ukázalo na některých historických i současných zkušenostech z některých měst (např. význam Tomáše Bati pro rozvoj Zlína či Miroslava Brýdla pro proměnu Litomyšle). Zdánlivě skrytou, přesto nezanedbatelnou schopností leaderů je napomoci ke změně nálady ve společnosti.

Lokální lídři mohou být volení zástupci, občanské organizace, podnikatelé, neziskové organizace nebo jednotlivci, kteří mají silný vliv na místní komunitu a jsou schopni mobilizovat ostatní. Správa obce může podporovat rozvoj lokálních leaderů (Beer a Clower, 2014). V různém kontextu může mít leader různé motivace – aktivitu ve prospěch obce vyvíjí primárně ze zájmu o obec jako celek, ať už se jedná o přirozenou (nevolenou) autoritu, nebo je jeho aktivita vyvolána jeho funkční pozicí v obci (např. starosta). Mohly by se objevit i situace, kde primární motivací leadera je obhajovat vlastní zájmy, proto může být v pozici leadera obsaženo také určité riziko. Lokální leadership má vzhledem k entuziasmu dvě roviny, individuální a kolektivní. U individuální roviny lze předpokládat, že se u konkrétní osoby zvýší entuziasmus, v kolektivní rovině je to však složitější, neboť lokální leader nemusí být zcela konsensuální volbou, může být i samozvaný nebo netransparentně delegovaný a jako takový může mít zastání u části spektra, ale jinde vytvářet kontroverze. Hrozit může nebezpečí jednostranné orientace na lokální lídry a jejich určitá izolace v rámci komunity. V extrémních případech tam, kde neexistuje v místním společenství dialog, může takový leader i podkopat důvěru. Legitimitu leaderů zvyšuje princip subsidiarity.

7.1.2 Komunitní platforma

Komunitní platforma jako nástroj podpory strategického plánování byla navržena a testována v rámci terénního (antropologického) výzkumu popsáném v kapitole 6. Hlavním cílem komunitní platformy je připravovat leadery v obci (zastupitele, členy výborů, místních spolků, zástupce místních neziskových organizací, podnikatele, neformální autority atd.), aby převzali odpovědnost za budoucí podobu obce a nevnímali rozvoj a řízení obce pouze z politicko-ekonomického hlediska a z hlediska obecní infrastruktury. Tento cíl nelze dosáhnout jednorázově, ale je možné ho dlouhodobě podporovat a rozvíjet. Proto je důležité vytvářet komunitní platformu, která bude směřovat k posilování komunity a zároveň bude sloužit jako duchovní a manažerská platforma pro obec, tj. bude sdružovat lidi, kteří jsou schopni společně přemýšlet o rozvoji obce a realizovat jej. Vytvářením komunitní platformy se utváří prostředí a způsoby komunikace. Nejde pouze o skupinu lidí, ale také o vztahy mezi nimi, jejich způsoby myšlení, vnímání, sdílení a komunikace. Jádrem platformy je skupina místních leaderů, která je postupně, nenásilně, spontánně rozšiřována o zástupce občanské společnosti, veřejných institucí, soukromého sektoru a zástupců občanů, vč. znevýhodněných skupin. Nejde jen o společné plánování budoucnosti, ale také o prostor pro reflexi východisek a postojů, pro dialog, pěstování kulturní úrovně společenství a posilování důvěry. (Vyhnánková a Jíra, 2023)

Důležitým prvkem je nezávislost platformy na politice, což umožňuje diskutovat s potenciálně jednostranným pohledem vedení obce a zároveň zajišťuje nezávislost na volebním období. Radnice by tedy měla tuto iniciativu podporovat, ale neměla by ji přímo organizovat. Je proto nutné zapojení externího subjektu (např. regionální univerzity), který může vést komunikační platformu, iniciovat dialog a zajistit objektivitu a nezávislost.

Komunitní platforma slouží jako prostor, který umožňuje lidem propojit se, vyměňovat si a sdílet zkušenosti a názory, koordinovat své aktivity a spolupracovat na nich. Diskuse a debaty na platformě posilují participaci a angažovanost, přispívají k vytváření konsensu a společných cílů. Zapojením různých aktérů do platformy se zvyšuje transparentnost (např. různé spolky své plány a činnosti sdílejí se zástupci jiných sdružení). Komunitní platforma usnadňuje spolupráci mezi obyvateli, místními organizacemi a veřejnými subjekty i soukromými podniky. Umožňuje identifikovat společné zájmy. Proto je jedním z pozitivních výsledků fungování komunitní platformy růst efektivity a účinnosti různých rozvojových iniciativ.

Nezanedbatelnou rolí komunitní platformy je mobilizace členů společenství, neboť posiluje pocit sounáležitosti a integraci jednotlivců ve prospěch rozvoje lokálního prostředí. Podporuje participaci a přispívá k inkluzivnímu rozvoji prostředí. Arnstein (1969) popisuje osmistupňový

žebřík participace od nejnižších příček neparticipace (manipulace a teorie) přes tokenismus (informování, konzultace a umístění) po občanskou moc (partnerství, delegovaná moc a občanská kontrola). Komunitní platforma má schopnost posouvat participaci na žebříku až k vrchním patřům občanské moci. V rozvojových aktivitách a jejich plánování jsou stále důležitější inovace, včetně sociálních inovací. Inovační proces vždy vyžaduje vedle spontánní kreativity proces ideace, jež komunitní platforma podporuje a akceleruje (např. Mulgan, 2007).

Komunitní platforma přináší nezaujatý a odborný pohled především na věcnou stránku strategie, ale v omezené míře také na procesní stránku tvorby strategického plánu, a plní tak už od počátečních fází roli určitého mediátora, oponenta či konstruktivního kritika. Má vliv především na způsob diskuse a komunikaci jejích závěrů, podněcuje k aktivitě širšího pléna občanů. Avšak sama o sobě nezajišťuje strategičnost přístupu k plánování ani jeho kvalitativní posun.

Jeden z expertů zapojených do výzkumu označuje komunitní platformu za „tvůrčí kvas“ nezávislý na výkonné politice, často propojený s kulturním, filozofickým a akademickým prostředím. Tento tvůrčí kvas sice nejde vždy uměle vytvořit, ale je možné formovat podmínky pro něj. Vhodná je přítomnost moderátora, udržujícího konstruktivní směřování platformy.

Komunitní platforma funguje jako think-tank sdružující aktivní občany, její fungování vychází z principu sněhové koule, magnetizující a aktivizující okolí. Dobře fungující komunitní platforma zároveň napomáhá vzniku a efektivnímu fungování lokálního leadershipu, představuje „líheň“ a oporu leaderům. Dává sílu a příklad ostatním aktérům vně platformy. Zároveň je k leadershipu komplementární ve smyslu komunikace, neboť propojuje leadery s občany. Slouží jako neformální nositel nejen generování idejí, ale také jako katalyzátor procesu plánování a do určité míry jako entita dohlížející na tento proces. Značnou roli má komunitní platforma pro zvýšení entuziasmu a zvýšení skutečné participace občanů na rozvojových aktivitách obce.

Klíčová je nezávislost platformy na politických strukturách (Burt, 1992). Vzhledem k dobrovolnosti zapojení členů do platformy ale slabým místem může být dlouhodobá udržitelnost aktivního zapojení účastníků. Pokud se toto podaří, poskytuje větší míru kontinuity rozvojového směřování s ohledem na časově omezený volební cyklus. Na druhou stranu je ale nezbytné zajistit transparentnost jejího jednání. Členové platformy mohou řešit partikulární zájmy a nereprezentovat většinový názor. Proto nebezpečím a zároveň velkou výzvou platformy pro dosažení konsenzu je nacházení společných cílů. Komunitní platforma je funkční

především v malých obcích, ve větších městech mohou mít výše popsaná rizika větší váhu. Při praktické implementaci komunitní platformy je nutné dbát na odstranění těchto rizik.

7.1.3 Komunitní koordinátor

Stejně jako komunitní platforma také komunitní koordinátor byl navržen a testován v rámci terénního (antropologického) výzkumu popsaném v kapitole 6. Komunitní koordinátor má být tím, kdo zajišťuje, koordinuje, posouvá aktivity v rámci plánování rozvoje obce. Bez této pozice se aktivity postupně vytrácejí nebo ani nevzniknou. Rozsah činnosti koordinátora je široký a klade na osobnost pracovníka vysoké nároky v oblasti komunikace s různými sociálními skupinami, metodiky práce a odbornosti. Nejen výběr vhodné osobnosti, ale též důraz na jeho vzdělávání a supervizi, jeho zrání pro jednotlivé úkoly a jeho etablování mezi občany obce jsou dlouhodobým úkolem. (Vyhnánková a Jíra, 2023)

Maginn (2007) uvádí, že plánování založené na spolupráci poskytuje řídicí a metodologický rámec, který má potenciál podpořit inkluzivní argumentaci a budování konsensu a dát zúčastněným stranám partnerství příležitost k lepšímu uvědomění a kritické reflexi jejich kulturních vztahů, praktik a procesů, a tím otevřít cestu k efektivnější participaci komunit. Zároveň ale přetrvávajícím problémem zůstává, že tvůrci strategií často zakládají místní partnerství s nedostatečnou znalostí "kultury" (tj. struktury, procesů, postupů, vztahů a činitelů). Komunitní koordinátoři aktivně mobilizují místní aktéry a nikoli neosobně, cíleně zapojují občany do dění v obci. Působí v roli terénních výzkumníků, kteří prostřednictvím citlivých rozhovorů a zúčastněným pozorováním zjišťují místní potřeby, možnosti a potenciál obyvatel. Rozhovory realizují především v bezpečném domácím prostředí a pronikají do niterných, mnohdy skrytých zákoutí lidských potřeb a jejich vnitřních světů a odhalují vztah jednotlivce k obci, k místnímu společenství. Vedle potřeb a požadavků jednotlivců vůči obci identifikují také opačný směr, tedy to, čím jednotlivci přispívají místní komunitě, jak se vztahují ke spoluobčanům a k věcem veřejným, a tudíž jaký je jejich obecní potenciál.

Komunitní koordinátoři zároveň slouží jako prostředníci při komunikaci mezi různými skupinami obyvatel a jednotlivci. Hlavním cílem jejich činnosti je citlivě komunikovat s lidmi v obci, od duchovních, politických a manažerských lídrů až po všechny občany, a koordinovat komunikaci a spolupráci skupin, které jsou klíčové pro rozvoj obce. Jejich hlavním úkolem je mobilizovat vytváření komunitní platformy, která umožní spojit přípravu manažerských plánů a strategií s porozuměním základním principům rozvoje obce, a proto je komunitní koordinátor komplementární s komunitní platformou. Běžně se do rozvojových a plánovacích aktivit obce

zapojují jen určití jednotlivci. Existuje značná mlčící většina, která je však také součástí místního společenství a je vhodné se alespoň pokusit ji mobilizovat. Specificky se běžnými participativními metodami nedaří zapojit marginalizované skupiny, sociálně slabé či zdravotně znevýhodněné občany. V tom případě hrozí značné riziko, že jejich (nejen) potřeby, ale pohled na rozvoj obce zůstává neidentifikován, a tudíž nereflektován. Svým individualizovaným a citlivým přístupem komunitní koordinátoři zapojují i tyto většinou opomíjené aktéry (Goodson a Phillimore, 2012).

Obdobně jako komunitní platforma i komunitní koordinátor posiluje participaci, sounáležitost a schopnosti místního společenství přispívat k vlastnímu rozvoji. Proto kromě citlivého „probouzení“ občanů k zájmu o věci veřejné a schopnosti jejich uvědomění si svého místa v místním společenství komunitní koordinátor zajišťuje organizační stránku participačních aktivit – organizace setkání, veřejných konzultací, workshopů, obecních společensky-kulturních akcí a dalších aktivit, v nichž se jednotlivci i skupiny mohou realizovat a propojovat s ostatními. Nezanedbatelnou rolí je neustálé udržování konstruktivní nálady a strategického pohledu na obec. Prostřednictvím těchto aktivit komunitní koordinátor pracuje na budování vztahů s místními organizacemi, síťování a partnerství. Komunitní koordinátor je tudíž důležitým spojencem komunity v procesu lokálního rozvoje. Jeho úloha spočívá ve vytváření prostoru pro participaci a dialog, podporování aktivního zapojení komunity a poskytování podpory a zdrojů potřebných pro dosažení rozvojových cílů (např. DeFilippis a Saegert, 2018; Lasker a Weiss, 2003). Záleží ale na schopnosti komunitního koordinátora plně využít svou pozici, nezůstat pouze v technicko-organizační rovině a stát se důvěryhodnou osobou, která vzbudí u co největšího počtu občanů zájem o obec jako takovou.

Obdobně jako komunitní platforma a lokální leadership je komunitní koordinátor značně kontextuální. Záleží mimo jiné na šíři a diverzifikaci místní komunity. Roste proto význam tohoto artefaktu právě s šíří a diverzitou komunity a s potřebou proniknout do různých fragmentů společnosti. Představuje osobní cestu iniciace komunitní platformy a obecně vazeb ve společenství. Neomezuje se na aktivní aktéry rozvoje, jeho prostřednictvím by měli dostat svůj hlas i ti členové společenství, kteří by jinak zůstali němí a přehlíženi. Na samotnou strategii, její zacílení a dlouhodobé směřování má komunitní koordinátor relativně malý vliv, ale o to významnější je při aktivizaci obyvatel. Jeho role je spíše operativní, a to jak v koncepční, tak implementační rovině. Jeden z expertů zařazených do výzkumu popsal komunitního koordinátora jako „krk, co drží hlavu“.

Vzhledem k povaze jeho činnosti je velmi významný v malých obcích, ve velkých městech je z podstaty věci jeho dosah nižší. Zde je ale možné uvažovat o větším počtu lokálních komunitních koordinátorů (např. pro jednotlivá sídliště). Důležitým aspektem komunitního koordinátora je totiž důvěra, relativně osobní vazby na členy místního společenství a hluboká znalost místního prostředí.

Přidanou hodnotou komunitních koordinátorů je prohloubení kvalitativního rozměru plánování. Rizikem je, že může inklinovat ke zúžení či potlačování méně diskutovaných témat. S tím souvisí také riziko odklonu od strategického zaměření směrem k akcentování potřeb. Tak, jak je ale role komunitního koordinátora navržena, má právě otevírat u občanů nové pohledy, citlivě je vést k hledání vlastní pozice k obci, uvědomění si své role ve prospěch celku, všímavosti ke svému okolí apod. Komunitní koordinátor tedy má připravovat občany k aktivnímu občanství, k zájmu o budoucnost obce, a tudíž k vyšší míře participace, která však nebude jen spočívat v akcentování vlastních potřeb, nýbrž v proaktivním přístupu k obci jako společenství občanů. Proto je hlavní výzvou a zároveň rizikem osobnost komunitního koordinátora. Je nezbytné přípravě na tuto pozici věnovat značnou pozornost a pečlivou přípravu, která nesmí mít jen charakter technický, ale zejména hodnotový.

Mezi leaderem a komunitním koordinátorem je zásadní rozdíl, kdy leader je osoba s přirozenou autoritou, kterou ostatní následují a společně s ní se zajímají o plánování rozvoje obce, kdežto komunitní koordinátor individuálně připravuje občany k tomu, aby vystoupili ze svého vnitřního světa, cítili se jako integrální součást obce, a tudíž více se zajímali o veřejné dění.

7.1.4 Dialogická integrace společenství

Dialogická integrace společenství je koncept, který se týká procesu zapojování a začleňování různých členů a perspektiv do společenství. Základem dialogické integrace je dialog, vzájemná komunikace a respektování různých hlasů a zkušeností v rámci společenství. Dialog a otevřená komunikace jsou klíčovými nástroji pro zajištění toho, aby byly všechny perspektivy slyšitelné a zohledněné. Dialog se primárně zaměřuje na vytváření porozumění a vzájemné učení se a zároveň vede k praktickým řešením. Zastřešujícím přístupem dialogické integrace je zájem o dotazování se na naše hodnoty, předpoklady a názory. Dialogické zkoumání vyžaduje pečlivé plánování a obratné uplatňování technik, které vedou účastníky k dialogu prostřednictvím dotazování na přijaté normy a mentální modely a umožňují jim zpochybňovat dominantní hodnoty. K tomuto typu dialogu dochází zřídka automaticky nebo přirozeně. Musí být ale

zajištěny vhodné podmínky a organizační skutečnosti, aby se kritický dialog mohl rozvíjet. (Maurer a Githens, 2010)

Základním předpokladem je, že posílení zájmu o obecní záležitosti povede ke zlepšení kvality života. Skutečná proměna obce má své kořeny hlouběji než jen v případném zavedení nových nástrojů, postupů a metodik. Porozumění obci jako společenství občanů není pouhou akumulací informací. Je to proces, který zahrnuje proměnu postojů a myšlení na úrovni, která přesahuje pouhé kognitivní učení. Komunitu nelze vytvořit pouze prostřednictvím vnějších procesů, je nutné pracovat s vnitřní proměnou lidí a jejich interakcemi. Úkolem dialogické integrace společenství je tedy formovat obec jako vnitřně integrované společenství prostřednictvím budování vzájemných vztahů. Hlavním nástrojem je zde podpora vzájemného dialogu – překračování vlastních mikrosvětů a pochopení světů ostatních osob. Cílem je posilovat místní komunitu a pomáhat jí objevovat a rozvíjet vlastní potenciál, aby se stala soběstačnější, odolnější a solidárnější. Při provádění konkrétních intervencí nesmí být vše redukováno na pouhé vnější faktory, jde o formování vztahů a interakcí mezi lidmi v obci. Když lidé začnou skutečně ohleduplně vnímat druhé, přijmou za svou odpovědnost vůči celku a kultivují respekt a péči o ostatní, pak se takto vnitřně integrované společenství lépe shodne na základních rozvojových principech a hodnotách, jimiž má být obec orientována do budoucna.

Dialogická integrace společenství se snaží vybudovat důvěru a vzájemný respekt mezi různými členy společenství. To zahrnuje vytváření prostoru pro otevřenou diskusi, sdílení informací, vyjasňování předsudků a představ a hledání společných cílů a hodnot. Vzájemný dialog umožňuje překonání konfliktů a rozdílů a vytváří podmínky pro konstruktivní spolupráci a řešení problémů. Klade důraz na participaci a inkluzi, tím se posiluje jejich pocit sounáležitosti a zodpovědnosti za společný prospěch. Pomocí dialogické integrace společenství se komunita stává aktivním a participativním subjektem, který má možnost ovlivňovat svou vlastní budoucnost a přispívat k rozhodování a řešení problémů ve svém okolí.

Williams (2000) zdůrazňuje, že dialog přispívá k nalézání takových řešení, v nichž není vítězů a poražených, nýbrž situací, z nichž mohou získat všichni, pokud budou spolupracovat. Dohody se všemi výhodami lze dosáhnout pouze tehdy, když strany zdůrazní spolupráci, nikoli konkurenční aspekty vzájemného vztahu. Ve složitějších situacích může dialog probíhat i s určitou asistencí či mediací.

Jeden z expertů zařazených do výzkumu konkrétně uvádí: „*Toto je základem fungování společenství lidí: pochopit potřeby ostatních, harmonizovat společenství, těžit z jinakosti a tím*

posilovat celek. Přes různé názory vydiskutovat a vydefinovat společné cíle, na kterých se lze shodnout. Rozvoj města stavět na společných cílech a společně sdílených hodnotách. Posilovat společenství a sounáležitost jak občanů mezi sebou, tak občanů ve vztahu k (naší společné) obci. Dialogem, vzděláváním a vtažením do procesů budovat zdravý patriotismus a hrdost. “

Základním předpokladem je dlouhodobé, v podstatě kontinuální kultivování společnosti k dialogu, s kterým je potřeba pracovat už u nejmladší generace. Předchozí artefakty (lokální leadership, komunitní platforma a komunitní koordinátor) mohou komplementárně podpořit dialogickou integraci společenství. Tento artefakt je obzvláště účinný v malých obcích, kde se lidé znají navzájem. Ve větších městech je jeho aplikace značně náročná a dlouhodobá. Přesto by měl být dialog podporován a rozvíjen za účelem upevňování vztahů v místním společenství.

Většina expertů zařazených do výzkumu tuto neformální instituci vnímá jako plánovací artefakt s potenciálně pozitivním vlivem na kvalitu strategického plánování, avšak někteří jsou s ohledem na kulturně-společenské aspekty (zejména v tuzemsku) skeptičtí k praktické uplatnitelnosti této neformální instituce, resp. k jejímu přínosu pro zkvalitnění strategického řízení rozvoje. Dialog může přinést cenné vhledy, nicméně může také narážet na "náklady" participace, jimiž je např. rozostření konsensu, zabředávání do (někdy i technických) detailů, časová náročnost procesu, to vše limitující strategičnost a implementaci. Forma nastolení dialogu jako instrumentu může vést k určité nedůvěře (kterou je možné překlenout), někdy k domnělému elitářství (neumím se bavit na intelektuální úrovni, tak můj názor není tak cenný). Navíc do úspěšnosti aplikace dialogické integrace společenství vstupují další aspekty, jako jsou osobnostní charakteristiky členů společenství, historický kontext, ekonomický kontext, vzdělanost, kulturní předpoklady apod. Oproti předchozím třem plánovacím artefaktům není dialogická podpora společenství tak přímočaře uchopitelná v praxi, neboť není s nikým konkrétním personifikována, a je tudíž předmětem dlouhodobé výchovy a vzdělávání.

Jeden expert po provedeném průzkumu dokonce uvádí, že z výše uvedených důvodů nepovažuje dialogickou integraci společenství za plánovací artefakt, nýbrž za plánovací prostředí.

7.1.5 Imaginace

Chyby při plánování rozvoje jsou spojené s omezenou schopností představit si bohatý soubor možných budoucností a různých cest, které by k nim mohly vést. Moore a Milkoreit (2020) považují ale schopnost imaginace za zásadní faktor procesu transformace a zároveň za součást

vztahu mezi jednotlivcem a kolektivem. Imaginace je potenciální schopnost aktérů a komunit, kteří usilují o transformaci, vytvářet alternativní reality. Schopnost identifikovat, posoudit a realizovat alternativní možné budoucnosti je zásadní součástí schopnosti vědomě a kolektivně reagovat na hlavní rozvojové výzvy. Lidé mají tendenci hledat důkazy, jež jsou v souladu s jejich předchozími znalostmi a přesvědčeními. V důsledku toho upřednostňují opatření a přístupy, které jsou spíše adaptivní než transformační, a dávají přednost známému před novým. Současný svět se však vyznačuje velkou dynamikou a vysokou mírou nepředvídatelnosti. Kind a Kung (2016) vnímají imaginaci za formu osvobození od reality, jako zásobárnu myšlenek, která může dávat vzniknout inovacím a změnám. Transformaci nelze jednoduše redukovat na analýzy příčin a následků nebo lineární předpoklady. Záměrné zapojení do transformačních procesů nevyhnutelně vyžaduje představivost. Imaginace poskytuje alternativy k současné realitě, které mohou motivovat k přeměně existujících uspořádání. Bendor (2018) označuje neschopnost představit si bohatý soubor možných budoucností dokonce za selhání. Moore a Milkoreit (2020) tvrdí, že představivost je základní schopností pro zajištění environmentálního, sociálního, ekonomického a kulturního blahobytu v době rychlých a často nepředvídatelných globálních změn, a dodávají, že pro pochopení vztahu mezi imaginací a transformací jsou důležitá tři témata – role imaginace v transformačním dění, potenciální kauzální síla imaginace v transformačních procesech a imaginace jako součást vztahu mezi jednotlivcem a kolektivem. Pro jakoukoli transformaci je klíčové, jak změna restrukturalizuje, znovu propojuje a přetváří významy vztahů mezi lidmi a mezi lidmi a ekosystémy, ve kterých jsou zapojeni. Pro pochopení kauzální síly představivosti je důležité propojit individuální měřítko (tj. osobní představy o vlastní budoucnosti) a kolektivní měřítko (tj. jak se individuální představy o budoucnosti stávají sdílenými a jak ovlivňují kolektivní chování, normativní nebo institucionální změny). Vazby na místo, které mohou podporovat adaptivní úsilí, mohou také představovat překážky pro transformaci.

Svou roli při imaginaci hrají emoce. Vliv mají i na současné, nikoli jen budoucí myšlení, neboť impulsy pro jednání v přítomnosti jsou zčásti generovány prostřednictvím emocí spojených s představami o budoucnosti (MacIntyre a Gregersen, 2012).

Participativní procesy představivosti by měly řešit i mocenské asymetrie, které historicky ovládaly rozhodování o budoucnosti. Některé metody mohou například imaginaci budovat a rozšiřovat, jiné ji mohou omezovat. Existuje řada technik, které mohou podpořit představivost v procesu plánování (přehled konkrétních metod, jimiž je možné do procesu plánování zavést prvky imaginace, je shrnut např. na webových stránkách Katedry informačních studií

a knihovnictví Filosofické fakulty Masarykovy univerzity⁴, jedná se zejm. o metody tři horizonty, kolo budoucnosti, metafory, snímek budoucnosti, věc z budoucnosti, backcasting či design studio).

Dovednost představit si různé scénáře vývoje (kontrafaktuály) je klíčovým vstupem do jakékoliv smysluplné diskuse o strategickém rozvoji. Schopnost imaginace může ovlivnit snadnější přijímání abstraktnějších a ambicióznějších cílů a tím i entuziasmus pro to pustit se do jejich naplňování. Zásadním přínosem bude schopnost strategického zacílení na základě širšího a hlubšího poznání možností. Diskuse nad budoucími vizemi může být dobrým prvkem pro sbližování jednotlivých aktérů a tím i zlepšení komunikace. I v tomto ohledu hraje důležitou roli leader. Imaginace by měla napomoci pro formulování možného a především nemožného. Je to fundamentální vstup pro objevování nového, generuje možnosti a různé varianty, nikoli konkrétní řešení. Jeden z expertů zařazených do výzkumu imaginaci vidí jako „*kříze umělohmotných metodik a předpřipravených šablon versus síla lidského ducha a energie*“. Hlavním přínosem je schopnost překračovat zaběhlé vzorce a zvyky, což přináší mnohem více možností, scénářů a cest. Jejich komunikace pomáhá v šíření nadšení a chuti a zároveň přináší komplexnější a funkčnější cíle, které jsou tím pádem strategičtější, propojenější a dlouhodobé.

Zvláštní význam má imaginace v případě transformujících se regionů a obcí v nich. Další expert konstatuje: „*Tendence upřednostňovat adaptaci na známé před transformací k neznámému je zásadní limit, který brzdí jakoukoli snahu něco měnit.*“ Prostředí, v němž je imaginace přítomna, má významně větší pravděpodobnost generovat přínosné změny než prostředí staticky adaptivní. Bez imaginace (stejně jako bez ochoty riskovat) nelze věci měnit. Imaginace nemusí přinášet jen nový pohled na budoucnost obce, ale i na způsob, jak tento pohled uchopit a jak s ním pracovat. Svou nezastupitelnou roli má s ohledem na inovace, v nichž klesá význam přenosu konkrétního know-how ve prospěch unikátních řešení pro příslušný kontext. Imaginace má potenciál zvýšit kreativitu plánovacího procesu (v němž bývá často kritizováno příliš mechanické pojetí bez odvahy testovat a zkoušet nové cesty).

V dnešní době, která je náročná na porozumění poznání, kdy se obecně vytrácí schopnost práce se složitými texty a daty a kdy se standardem stává schematické, vizualizační myšlení a sdílení, jsou imaginace a nástroje její podpory víceméně nutným přístupem ke kolektivnímu přemýšlení o směřování obce do budoucnosti. Tento přístup ale vyžaduje od aktérů nové kompetence, kreativitu, schopnost kritického a designového myšlení, holistický přístup apod.

⁴ <https://kisk.phil.muni.cz/100metod>

(které jsou mladším generacím přirozenější). Pro skutečnou podporu imaginace je vhodné do procesu zapojit moderátory, designéry, akademiky či další osoby, které dokáží nastartovat vhodný způsob myšlení. Dalším zmiňovaným rizikem je, že imaginace může znamenat nerealistické požadavky. Nutné tedy je aplikovat imaginaci v určité fázi plánovacího procesu, ale v jiné fázi ji doplnit realistickým pohledem, který zajistí dosažitelnost strategických cílů. Za riziko lze také považovat „ohromení představivostí“, tj. přílišným tlakem změn, které se obecně medializují. Proto je žádoucí imaginaci vpustit do procesu, ale zároveň mít na paměti lokální kontext a různá časová měřítka změn (příliš radikální změny by mohly ohrozit místní identitu).

7.1.6 Holistická analýza

Stávající strategické plánování mocně staví na datových analýzách. Mnohé analýzy vycházejí z dostupných, nikoli potřebných dat. Výsledkem bývají sice obsáhlé a datově a metodicky kvalitní analýzy, které však neposkytují dostatečný vhled do skutečné (mnohobarevné) situace obce. Zpracovatelé analytických částí strategických plánů si musí klást jiné otázky, které lépe podchytí stav neformálních institucí v obci, nespokojit se s kvantitativním vyjádřením v socioekonomických analýzách. Tato data mají být jen podkladem k úsudkovému myšlení nad komplexní realitou obce.

Holistická analýza při strategickém plánování znamená systematické a komplexní zkoumání všech relevantních faktorů a souvislostí, které ovlivňují obec. Místo izolovaného pohledu na jednotlivé aspekty se holistická analýza zaměřuje na jejich vzájemné propojení a celkový kontext, aby bylo možné lépe porozumět situaci a formulovat efektivní strategie. Pomáhá odhalit vazby a souvislosti mezi různými faktory. Zjištění těchto vztahů umožňuje lépe pochopit, jakým způsobem se jednotlivé prvky ovlivňují a jaké jsou jejich dopady na strategické rozhodování. Bere v úvahu širší kontext, ve kterém se obec nachází. To zahrnuje socioekonomické, environmentální, politické, kulturní a technologické aspekty, které mohou mít vliv na strategické plánování. Porozumění celkovému kontextu umožňuje lépe identifikovat příležitosti, rizika a výzvy a lépe se přizpůsobit prostředí. Holistická analýza zároveň pomáhá najít synergie a dosáhnout konzistence mezi různými částmi strategie. Klade důraz na zahrnutí všech relevantních zainteresovaných stran do procesu strategického plánování. Holistická analýza přináší hlubší porozumění situaci a kontextu, které je klíčové pro informované strategické rozhodování. Pomáhá minimalizovat překvapení, identifikovat klíčové faktory a posiluje schopnost organizace nebo projektu účinně reagovat na změny a dosáhnout svých cílů.

Taková analýza zároveň neznamená, že musí být obsáhlá. Smyslem je reagovat na identifikovaný přílišný analytismus a nabídnout relativně stručné, ale barvitě vypovídající deskripci obce a kauzalitu faktorů, které k výchozímu stavu obce vedly.

Vzhledem k tomu, že obecní problematika má různé komplexní charakteristiky (lidské, environmentální, sociální, ekonomické, politické a kulturní), rozhodování se neobejde bez holistické analýzy, zejména proto, že je nutné zohledňovat různé cíle (udržitelný rozvoj, dostupnost, veřejné zájmy, inkluze apod.). S holistickým přístupem pracují mj. i v územním plánování Mrak a kol. (2022), kteří vyzdvihují, že jejich holistický přístup pomáhá při tvorbě scénářů a výběru plánovacích alternativ. Analogicky jako v územním plánování je nutno uvažovat i v plánování strategickém. Je vhodné opustit sekvenční přístup, v němž se nejprve běžně zpracovává obsáhlá socioekonomická analýza a (v lepším případě) následně na ní navázaná je příprava návrhové části strategie. Už tím je koncepční stránka limitována, neboť se tvůrci snaží pohybovat v mezích vymezených analytickými závěry. Opačný přístup, kdy se (např. i s využitím imaginace) nastíní různé scénáře vývoje a teprve následně se příslušná východiska ověří na základě analýz dat, přispěje k větší otevřenosti strategickému přístupu.

Kvalitní data jsou základem jakéhokoli plánování a rozhodování, ale také východiskem pro nastavení procesu průběžného hodnocení a monitorování. Přesto izolovaná data sama o sobě nejsou důležitá, podstatný je kontext a jejich interpretace. Komplexnější přemýšlení o obci je předpokladem pro kvalitnější plánování rozvoje. Holistická analýza by měla být komplementárně doplněna dialogem, neboť tato vzájemná interakce přístupů může korigovat možné nedostatky obou z nich.

Smyslem holistické analýzy není zcela odmítnout dosavadní přístup, ale zásadním způsobem jej změnit tak, aby se analýzy prováděly z důvodu skutečné potřeby, nikoli jen ze zvyku či na základě snadné dostupnosti dat. V běžně prováděných analýzách chybí úsudek, očekávání a kritický pohled. Je potřeba potlačit snahy o formalizaci podkladových analýz a vrátit strategii ke kořenům, tedy klást si otázky a) co chceme, b) jak se tam dostaneme a c) co jsme ochotni pro to udělat. Pro delší časový horizont, který je ve strategickém plánování důležitý, vyžaduje analytická činnost klást si citlivé otázky, které navozují vícerozměrnost odpovědí. Jde tedy o odmítnutí mechanického zpracování a apel o hluboké přemýšlení o tom, co skutečně data o obci vypovídají. Změnit se musí nejen interpretace dat, ale také doptávání se po příčinách a různých souvislostech, která data pouze naznačují. Holisticky uchopená analýza přináší hlavně možnost správně pojmenovat a celistvě pochopit obec, její potřeby a hodnoty. To má pak velký vliv na adekvátní uplatnění strategického přístupu i na

implementaci. Analýza by měla narýsovat "hrací pole" pro plánování, ale neměla by být současně příliš limitující (například ve fázi imaginace by neměla být příliš využívána). Analýza zbytečně a chybně svazuje ambice.

Holisticky provedená analýza umožňuje zohlednit faktory, které by v kvantitativní analýze zůstaly stranou a jejichž význam pro rozvoj je přitom neopominutelný, a upřednostňuje kvalitativní aspekty nad kvantitativními, přispívá i k odstranění přílišného analytismu (který byl identifikován jako jeden ze zásadních problémů stávajícího strategického plánování, viz kapitola 5.2) zejména tím, že se odstraní nic neříkající statistické analýzy, které nemají žádnou přidanou hodnotu, a využijí se taková data, která umožní efektivně hledat nejen popis stavu, ale zejména jeho příčiny. Mělo by se tedy jednat zejména o kvalitativní, nikoliv kvantitativní hodnocení. Kromě způsobu provedení analýz je také důležité, na co se analýza má zaměřovat. Soustředění se na souvislosti přispěje ke strategickému pohledu. Je potřeba provádět cílené analýzy, není potřeba analyzovat všechno, ale naopak je nutné klást si hlubší otázky.

Jako příklad holistického pojetí lze uvést otázku bytového fondu obce. Současné analýzy v této oblasti se věnují statistikám o typu domů dle stavebních materiálů, jejich stáří, průměrné velikosti bytů apod. Tato informace by mohla být využitelná v případě, že vlastníkem domů a bytů je obec (což v naprosté většině tak není). Avšak i v tomto případě by se jednalo pouze o technickou informaci směřující k obnově a rekonstrukci, příp. doplnění bytového fondu. Přesto v této (jednorozměrné) informaci je skryto mnoho hlubších souvislostí, na které je potřeba se zaměřit, aby byl postižen skutečný stav obce: otázka struktury bydlení v obci se propisuje do povahy společenství – jiný vztah k obci, sousedům, společenství, ale i veřejnému prostoru mají obyvatelé venkovské obce s rozptýlenou strukturou rodinných domů v horské oblasti a jiný stejně početná obec s rodinami kumulovanými do dvou bloků bytových domů vystavěných jako někdejší součást jednotného zemědělského družstva.

Jako druhý příklad lze uvést historii obce, která bývá mnohdy v analýzách uvedena. Jedná se o historická data bez přesahu do současnosti a budoucnosti. Na druhou stranu bývají opomíjena (mnohdy záměrně, z důvodu jejich citlivosti) fakta z nedávné historie, které přesah do budoucnosti mají. Analýzy tak obsahují informace o tom, že před mnoha stoletími obec vyhořela, ale neuvádějí informace o privatizačních a restitučních kauzách, které dosud nejsou uzavřené, a tudíž způsobují existenci brownfieldů v obci. Podobně se nepracuje s významnými rodáky pro posílení sounáležitosti občanů s obcí. Analytici se musí ptát, jak se klíčové historické milníky, události či osobnosti podepisují na současnosti obce, jak se promítají do

posilování místní identity, jak jsou a mohou být tradice využívány pro podporu budoucího rozvoje. Dalších příkladů by bylo možné uvést desítky.

Svůj nezanedbatelný význam pro holistické pojetí analýz mohou sehrát také nové technologie, umělá inteligence či práce se sociálními sítěmi při hlubším poznávání místní komunity. Rizikem by bylo se na automatizaci plně spoléhat, na druhou stranu je nutné respektovat probíhající technologický vývoj a využívat jeho možnosti pro analytické účely.

Téměř všichni experti zapojení do výzkumu se shodují na tom, že význam použití holistické analýzy je jednoznačně pozitivní, přínosný a srozumitelný, s jasným výsledkem. Shodují se, že v současnosti je analýza přeceňovanou částí procesu, bohužel končící u faktografických, s dalšími částmi procesu neprovázaných informací. Ucelená analýza orientovaná problémovým směrem s kritickým vyhodnocením dat je jeden ze základních kamenů potenciální změny vnímání plánovacího procesu. Ideové posunutí uvažování o práci s analytickými údaji a o jejich interpretaci by určitě mohlo pozitivně ovlivnit strategické plánování, které často staví na velmi schematizovaných datech, přičemž bez bližšího kontextu a po chybné či nedostatečné interpretaci výchozích podmínek a problémů může dojít i k následnému chybnému nastavování plánovaných řešení. Ojedinele se mezi experty ve výzkumu objevují i názory, že holistický postup úroveň pochopení územních specifík výrazně zvedne, ale ve srovnání s předchozími neformálními institucemi „dobrý lídr a komunitní platforma s inteligentními a vnímavými lidmi možná ani důkladnou analýzu nepotřebují“.

Důležitým aspektem pro možnost provést holistickou analýzu je její správné zadání. V tom hraje zásadní roli zadavatel/objednatel (musí vědět, že poptává hloubku místo kvantity) a zároveň zpracovatel. Proto je důležité při zadání překonat příliš svazující výklad pravidel pro zadávání veřejných zakázek. Obec jako zadavatel zároveň musí být důstojným oponentem zpracovateli.

7.1.7 Asset-based community development (ABCD)

Asset-based community development (ABCD) je přístup k rozvoji komunity, který se zaměřuje na identifikaci a posilování přirozených zdrojů, schopností a potenciálu ve společenství. Namísto zaměření se na nedostatky a problémy se ABCD zaměřuje na to, co je ve společenství silné a co mu umožňuje dosáhnout pozitivních změn. Oproti tomu tradiční rozvoj založený na potřebách klade důraz na místní nedostatky a zdroje řešení hledá u vnějších agentur. Namísto mapování potřeb se mapují aktiva, která se naopak zaměřují na přednosti,

schopnosti, dovednosti a silné stránky komunity s cílem budovat její budoucnost. Kretzmann a McKnight (1993) uvádějí jako hlavní důvod, proč se vydat touto cestou, historické zkušenosti, které ukazují, že k významnému rozvoji komunity dochází pouze tehdy, když jsou místní obyvatelé odhodláni investovat do tohoto úsilí sami sebe a své zdroje, přičemž komunitám, které aktivně rozvíjejí svá vlastní aktiva, může být poskytnuta pomoc zvenčí. Neznamená to, že by obce neměly získávat externí podporu, ale asset-based community development zvyšuje efektivitu této podpory. Zdroje budou mnohem efektivněji využity, pokud bude místní komunita sama plně mobilizována a pokud dokáže definovat agendy, pro které je třeba získat další zdroje. Další důvody uvádějí Mathie a Cunningham (2003), a sice označují ABCD za reakci na globální změny v sociální, politické a ekonomické oblasti, které v řadě zemí vedou k oslabení společenské smlouvy, posílení odpovědnosti místních samospráv a k růstu významu občanské společnosti.

ABCD začíná identifikací přirozených aktiv a zdrojů ve společenství. Tyto zdroje mohou zahrnovat lidské zdroje (jako jsou dovednosti, znalosti a zkušenosti obyvatel), fyzické zdroje (infrastruktura, přírodní zdroje), sociální zdroje (sítě, organizace) a ekonomické zdroje (podniky, příjmy). Asset-based přístup je založen na kolektivním hledání a aktivaci vnitřního potenciálu a zdrojů v obci. Cílem je objevovat vnitřní schopnosti, identifikovat, co komunita již dokázala a kam směřuje. ABCD staví na místních znalostech a zkušenostech obyvatel a snaží se posílit kapacity a schopnosti v komunitě, aby mohla sama sebe vést a rozvíjet. To zahrnuje podporu rozvoje dovedností, vzdělávání, mentorství a podporu veřejného angažmá. Dle Kretzmanna a McKnighta (1993) je cílem vytvořit prostředí, ve kterém mohou obyvatelé aktivně přispívat ke změně. Tento endogenně zaměřený přístup znamená, že strategie rozvoje se soustředí především na budování agendy a schopnosti řešení problémů místních obyvatel, místních sdružení a místních institucí. Toto zaměření nemá za cíl minimalizovat roli vnějších sil, ale má zdůraznit prvořadost místního vymezení, investic, tvořivosti, naděje a kontroly.

Proto se ABCD opírá o participaci místních lidí, ale není něčím, co by se samo od sebe stalo. Klíčové je pochopit, že ve specifickém místě a situaci je možné provádět změny a zlepšení pouze tehdy, když se někdo rozhodne převzít iniciativu a angažovat se. V obci by nemělo být nic, čemu by se místní lidé nevěnovali. Asset-based přístup vychází z předpokladu, že každý jednotlivec má čím přispět.

Občané v tomto přístupu nejsou vnímáni jako příjemci pomoci, ale jako přímí aktéři rozvoje. Je potřeba odbourat jejich lhostejnost, motivovat je k aktivnímu občanství a z pozice místní vlády pouze vytvářet příležitosti pro zapojení členů komunity, ale následně ustoupit do pozadí.

Nicméně není jednoduché dosáhnout shody na společné a sdílené vizi. Často lidé, ačkoli si myslí, že pracují na společném problému, ve skutečnosti přistupují k němu z různých perspektiv, co se týče jeho povahy a základních příčin, stejně jako přístupu k jeho řešení. ABCD klade důraz na spolupráci mezi různými aktéry ve společenství, včetně obyvatel, organizací, podniků a veřejných institucí. Spolupráce a partnerství umožňují využívat synergie, sdílet zdroje a dosáhnout komplexnějších výsledků.

Tento přístup zcela proměňuje úhel pohledu na rozvoj obce a vlastní aktivitu členů společenství, tudíž přispívá k posílení komunitní sounáležitosti a odpovědnosti. Na druhou stranu je náročný na čas a trpělivost členů společenství. Nel (2018) ve svém výzkumu porovnávala tradiční přístup s asset-based community developmentem a dospěla k závěru, že komunity, které se řídily problémově orientovaným přístupem, na tom byly z krátkodobého hlediska lépe, i když projekty vykazovaly menší známky udržitelnosti. Jejich hlavním zaměřením bylo totiž pouze zajištění finančních prostředků na realizaci projektů. Přesto tradiční způsob považuje za vhodný ve velmi chudých lokalitách, kde je potřeba ve velmi krátkém čase dobudovat potřebnou infrastrukturu (protože je právě potřeba se orientovat na relativně operativní zajištění investičních prostředků). Pokud však jde o trvalé budování vnitřně soudržného společenství, které dlouhodobě směřuje k rozvoji společných hodnot, ukazuje se ABCD jako jednoznačně vhodnější přístup. Hlavními efekty zapojení lidí do utváření obce dle Watese (2010) jsou získání dodatečných zdrojů, lepší rozhodování, utváření komunity, soulad s legislativou, demokratická kredibilita, snazší fundraising, posílení důvěry a schopnosti spolupracovat, vhodnější zacílení, edukace, flexibilita ve vztahu k měnícímu se prostředí, a především udržitelnost zvolených řešení.

Asset-based community development má přispět k maximalizaci endogenního potenciálu, avšak je potřeba mít na paměti, že čistě endogenní rozvoj může narážet na významné bariéry a zvenčí může vyvolávat přehnané představy o kapacitě místních společenství řešit své strategické výzvy. Může pomoci srozumitelnosti řešení a jeho implementaci, protože je blízký místním občanům a vychází z místní reality, ale sám o sobě nemusí napomoci kvalitě obsahu strategického plánu. Vzhledem k tomu, že je zřejmé, že rozvoj obce nelze stavět jen na jejích potřebách, nelze vycházet ani výhradně z místních aktiv. Proto asset-based community development nemá nahradit problémově orientovanou strategii, má ji ale významně kvalitativně doplnit, a tudíž rozvoj řešit komplexně. Vždy je potřeba kombinovat potřeby s možnostmi obce. Síla ABCD přístupu spočívá v tom, že obec hledá cesty, jak valorizovat vlastní aktiva, která lze ovlivnit z lokální úrovně. Nejde o to jen využít vlastní potenciál, ale také umět jej překročit.

Jak uvádí jeden z expertů zařazených do výzkumu: „*otázky jako co můžeme (umíme) udělat, jsou důležité, ale měli bychom se ptát také třeba i jinak: co bychom měli udělat*“.

ABCD je jedním z hlavních předpokladů realističnosti procesu plánování. Základem je dohoda společenství nad společnými cíli a společnými hodnotami. Ty právě musí vycházet z místních silných stránek. ABCD by měla mobilizovat jednotlivce, zapojit je, pomoci správně nastavit strategický rozvoj založený na síle komunity a na dovednostech a stávajících aktivech, tedy významně podpoří entuziasmus a strategický přístup a zlepší komunikaci. Společně sdílená vize je pak nutně nadřazena parciálním zájmům. Klíčová je kontinuální komunikace a participace v rámci celého společenství a transparentnost při nastavení a držení dohodnutého směru.

Rozptýl názorů na tento artefakt je mezi experty zahnutými do výzkumu relativně velký. Ti s pozitivní inklinací se domnívají, že tento přístup by měl aktivizovat občanskou společnost a přinést do strategického plánování zohlednění místního kontextu a prostředí. Zároveň uvádějí, že aktivní aktéři, kteří si jsou svých „assets“ vědomi a jsou ochotni je rozvíjet, jsou zároveň potenciálními leadery, ale i budoucími volenými zástupci obce. Někteří skeptičtější nastavení experti ale upozorňují na riziko pasivních obyvatel, kteří nejsou ochotni investovat vlastní energii pro rozvoj celku a na obec se obracejí pouze v případě, že řeší vlastní potřeby. Hrozí také riziko, že takto koncipovanému strategickému plánu bude chybět důležitá vize, která se může týkat třeba i toho, že se v obci vybuduje něco, co dosud chybí. Dalším rizikem je netransparentnost zapojení těch, kteří se participace tradičně účastní, a nezahrnutí pasivních, přestože i ti pasivní mohou disponovat důležitými aktivy. Proto je využití tohoto artefaktu do značné míry podmíněno některými z předchozích neformálních institucí (zejm. komunitní platforma, komunitní koordinátor a dialogická integrace společenství).

7.1.8 Externí oponentní mechanismus

Externí oponentní mechanismus při strategickém plánování lokálního rozvoje je proces, který zapojuje nezávislé subjekty nebo odborníky k posouzení a kritickému hodnocení navrhovaných strategií a plánů pro rozvoj daného území. Tento mechanismus umožňuje získat objektivní perspektivu a externí odborný pohled na plánované aktivity a rozhodnutí, která se mají přijmout. Proces strategického plánování lokálního rozvoje bývá zakončen schvalovací procedurou na úrovni místního zastupitelstva. To mnohdy spočívá v pouhé formální akceptaci vytvořeného koncepčního dokumentu. V lepším případě předchází formálnímu schvalování

ještě projednání v příslušném výboru zastupitelstva nebo komisi rady. V těchto případech se jedná spíš o další prvek v procesu tvorby (doplnění požadavků vedení obce jako zadavatele apod.). Legislativa také vyžaduje některé procesy, např. v souvislosti s posuzováním vlivu na životní prostředí. Stejně jako v jiných, především vědeckých případech, je však určitý prvek oponentury považován jednak za konstruktivní příspěvek v rámci tvůrčího procesu, jednak za vnější pohled odborníka nezatíženého přílišným zapojením do konkrétního případu a jednak za určitou garanci kvality. Může se jednat o nezávislý oponentní posudek, povinnou konzultaci či jiný podobný nástroj. Příkladem nezávislé autority, která by mohla tuto činnost vykonávat, je regionální univerzita, která má jak odborné zázemí, tak dostatečný vhled do místní problematiky.

Externí oponenti poskytují odborné znalosti, zkušenosti a perspektivu na danou problematiku. Mohou přinést nové myšlenky, přístupy a osvědčené postupy, které mohou posílit strategické plány a rozhodování. Přispívají ke zvýšení transparentnosti procesu strategického plánování. Poskytují nezávislý pohled na přípravnou práci, zapojení zainteresovaných stran a rozhodovací proces.

Rizikem tohoto procesu je, že bude pojat mechanicky a posílí jeden z identifikovaných nedostatků současného strategického plánování, tj. technický procesismus. Přílišná intervence externího oponenta by také mohla vést jednak k izomorfismu (Chien, 2008), když by se tvůrci strategie za každou cenu adaptovali na to, co oponent označuje za běžný standard kvality v jiných obcích, a jednak k pocitu ztráty kontroly místních aktérů nad strategií, a tudíž snížení jejich entuziasmu.

Klíčovým faktorem je vhodný výběr odborníků nejen s relevantními znalostmi a zkušenostmi, ale také s otevřeností nestandardizovaným řešením. Vhodné je zapojit oponenty v průběhu celého tvůrčího procesu tak, aby vnímali lokální kontext a institucionální nastavení procesu, a zároveň aby si zachovali potřebnou míru nezávislosti. Kvalitní, neformalizovaný a nezávislý pohled plánovacímu procesu prospěje, avšak nesmí být realizován ve smyslu oponentského posudku či vznášení připomínek ex post, nýbrž formou ad hoc společných diskusí s nezaujatými, externími aktéry s odstupem od lokálního kontextu a zároveň se zkušeností z jiného prostředí. Příkladem výběru oponentů mohou být tzv. land-grant univerzity v USA, které v rámci své třetí role zodpovídají za poskytování oborových znalostí a mají významný vliv na místní komunity (např. Mack a Stolarick, 2014; Lyons a kol., 2018).

Svou oponentní roli může sehrát už samotný dialogický proces. Pokud je dobře vedený, neprobíhá pod časovým tlakem, je transparentní, mělo by dojít k nalezení optima. Rizikem

ovšem je to, že aktéři dialogu jsou insideři, kteří i přes veškerou snahu nemohou být zproštěni subjektivizace.

Původně byl tento artefakt navržen jako „interní oponentní mechanismus“, v rámci Delphi metody ale došlo k posunu směrem k „externímu oponentnímu mechanismu“. Nejedná se o zásadní artefakt, který by zcela posunul filosofii strategického plánování, ale jako doplňkový nástroj může kvalitu plánování zvýšit. Oponentní mechanismus je schopen zvýšit kvalitu toho, co je písemně formulovatelné, přispět ke kvalitnější procesní stránce plánování však má jen omezenou možnost. Přesto by bylo vhodné zapojit oponentní mechanismus nejen na závěr plánovacího procesu, ale průběžně v rámci veškerých činností. Oponentura může upozornit na zásadní nedostatky ve strategickém přístupu i v implementaci (tak, jak je popsána, nikoli tak, jak se reálně provádí), relativní význam má i v odbourávání přílišného analytismu (a proto je do určité míry komplementární s holistickou analýzou). Z oponentního posuzování by mělo vyplynout nikoli obsahové doplnění, ale případné upřesnění, zkvalitnění provazby, zesílení synergického efektu apod. Proces oponentního mechanismu by měl být součástí dialogu mezi leadery, komunitní platformou a místními komunitami, kteří by měli nejen navrhovat řešení, ale také oponovat jednotlivé návrhy, aby bylo nalezeno konsenzuální řešení. Experti se shodují na jednoznačném přínosu ke kvalitě plánování, někteří dokonce navrhují, aby byl „povinnou“ součástí každého procesu plánování. Ona povinnost však je nebezpečná, neboť hrozí riziko, že oponent může chtít „okouzlit“ množstvím připomínek a doporučení, což by vedlo k nežádoucímu formalismu, který by představoval zbytečné prodloužení a prodražení celého procesu.

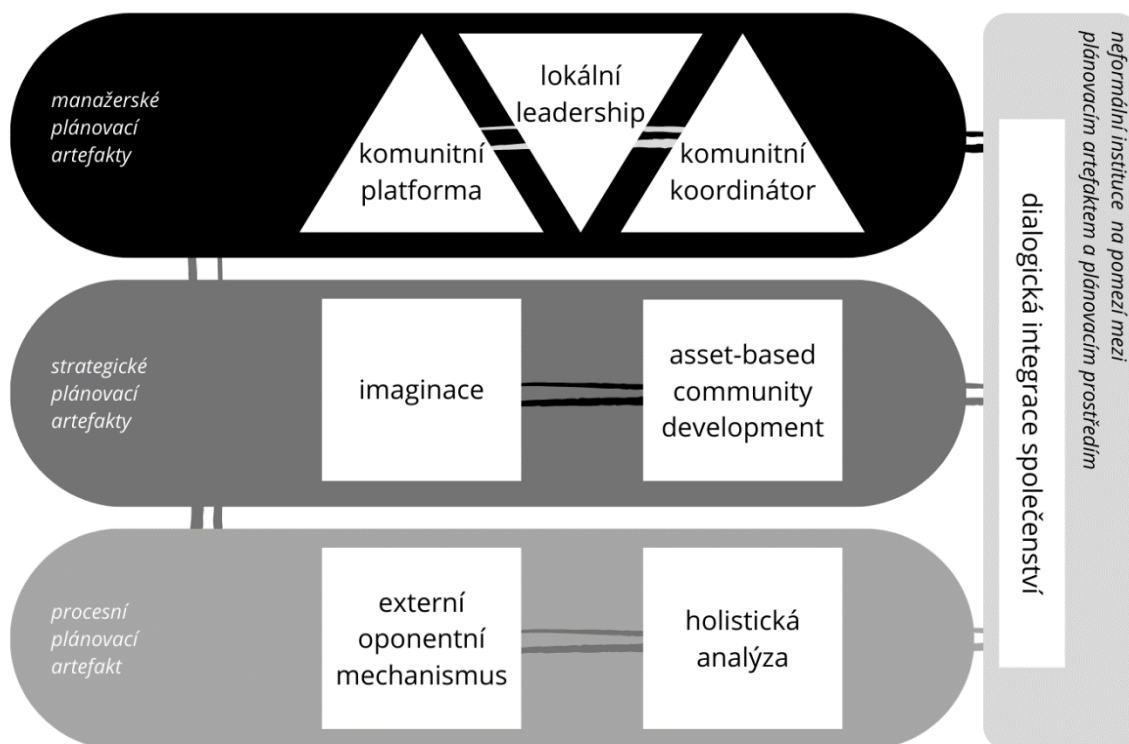
Tento artefakt vyžaduje na jedné straně dobře připravené oponenty a na druhé straně připravenost tvůrců na kritiku. Jeden z expertů zahrnutých do výzkumu dokonce říká: *„Nedovedu si představit, že by obec po náročném procesu tvorby dokázala přijmout intenzivní kritiku externisty (co ten ví, když tu nežije) nebo akademika (to jsou ty jejich teorie, ať si to jdou na chvíli zkusit).“*

7.2 Celkový přínos plánovacích artefaktů pro kvalitu plánovacího procesu

Jednotlivé plánovací artefakty, které je vhodné začlenit do procesu strategického plánování, mají různou míru dopadu na kvalitu plánovacího procesu. Následující vyhodnocení vychází ze závěrů Delphi metody, kde otázce celkového významu byla věnována jedna část výzkumu.

Nicméně je nutné si uvědomit zejména dva klíčové aspekty, které se prolínají celým textem této práce: (1) Vždy záleží na kontextu. Jednotlivé plánovací artefakty nelze implementovat univerzálně a rozhodně ne mechanicky. Za každou takovou neformální instituci je nezbytné kompletně „číst“ místní podmínky, vnímat neformální instituce třetího řádu (tj. společenské prostředí), navazovat na místní zkušenosti apod. (2) Důležitou roli hraje vzájemné působení jednotlivých plánovacích artefaktů, některé jsou vzájemně komplementární, u některých působí synergické efekty. Celkový účinek unikátního mixu zavedených artefaktů v konkrétní obci bude odlišný od účinku jiné kombinace v jiných obcích. Přesto z níže uvedených expertních názorů vyplývá určitá hierarchičnost jednotlivých plánovacích artefaktů (viz Obrázek 10). Lokální leadership, komunitní koordinátor a komunitní platforma jsou neformální instituce, které mají manažerský charakter. Imaginace a asset-based community development jsou určité praktiky, které se vztahují ke strategickému nastavení. Holistická analýza a externí oponentní mechanismus jsou postupy mající procesní povahu. Dialogická integrace společenství je neformální institucí na pomezí mezi první úrovní (plánovací artefakt) a druhou úrovní (plánovací prostředí).

Obrázek 10: Hierarchické uspořádání neformálních institucí typu plánovací artefakt



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu metodou Delphi

Experti zapojení do výzkumu metodou Delphi nejprve na škále 1–10 vyjadřovali svůj názor na celkový přínos jednotlivých navržených plánovacích artefaktů ke kvalitě procesu strategického plánování. Svá hodnocení zároveň podrobně komentovali. V případě, že se od průměrného hodnocení lišili o více než 3 body, mohli své původní stanovisko přehodnotit, případně potvrdit a znovu okomentovat. Z výsledných odpovědí bylo sestaveno pořadí uvedené v Tabulce 4.

Tabulka 4: Pořadí neformálních institucí typu plánovací artefakty dle celkového přínosu pro zkvalitnění procesu strategického plánování

Celkový přínos pro zkvalitnění procesu strategického plánování	
Pořadí	Neformální instituce (plánovací artefakt)
1	Lokální leadership
2	Holistická analýza
3	Dialogická integrace společenství
4	Komunitní platforma
5	Imaginace
6	Asset-based community development
7	Externí oponentní mechanismus
8	Komunitní koordinátor

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu metodou Delphi

Z výzkumu vyplynulo, že největší vliv na celkovou kvalitu plánovacího procesu má kvalita a intenzita **lokálního leadershipu**. Na tom se shoduje naprostá většina účastníků výzkumu (pouze jeden ze čtrnácti uvedl na 10bodové škále význam průměrný, tedy přiřadil 5 bodů, hodnoty ostatních se pohybovaly výhradně mezi 8 a 10 body). Důležitější než bodové hodnocení je však celkové pořadí a komentáře, které byly shrnuty v kapitole 7.1.1. Lokální leadership má největší vliv na posílení entuziasmu a zlepšení komunikace, relativně menší význam má pro eliminaci nadměrného analytismu.

Vzhledem k tomu, že značná část expertů, kteří byli zahrnuti do výzkumu v předchozích fázích (tj. do rozhovorů a fokusní skupiny), za jeden z hlavních problémů současného strategického plánování uvádí přebujelé, obsáhlé, ale málo vypovídající analýzy (problém označený jako nadměrný analytismus), není překvapením, že druhou neformální institucí, která přispěje zlepšení plánovacího procesu, je **holistická analýza**. I v tomto případě je názorový soulad expertů zřejmý (pouze dva respondenti uvedli význam 5 či nižší z 10, oproti výše zmíněnému lokálnímu leadershipu se ale objevuje i jedna odpověď ve výši 6 a dvě odpovědi ve výši 7 bodů). Je tedy zřejmé, že holistická analýza je důležitým artefaktem, který napomůže

zkvalitnění plánování, významu lokálního leadershipu ale nedosahuje. Holistická analýza (na rozdíl od lokálního leadershipu a dialogické integrace společenství) přispěje nejvíce k posílení strategického přístupu a k odstranění nadměrného analytismu, má pozitivní vliv na implementaci a na zvýšení důrazu na kvalitu oproti kvantitě.

Na třetím místě ve významu pro zvýšení kvality plánovacího procesu se umístila neformální instituce označená jako **dialogická integrace společenství**. I přes celkově relativně vysoké pořadí je u tohoto plánovacího artefaktu škála odpovědí pestřejší než u předchozích dvou (a po prvním kole Delphi metody došlo k přiblížení hodnoty odpovědi dvou respondentů průměru hodnot ostatních). To naznačuje sice důležitost, ale zároveň názorovou různorodost a nižší jednoznačnost artefaktu. Hlavním přínosem dialogické integrace společenství je zlepšení komunikace a zvýšení entuziasmu.

Na čtvrtém místě je **komunitní platforma** s větší schopností zvýšit entuziasmus a zlepšit komunikaci následovaná **imaginací**, která naopak přispívá k posílení strategického přístupu.

Šestým plánovacím artefaktem je **asset-based community development** (s pozitivním dopadem na zvýšení entuziasmu a zlepšení komunikace), předposledním **externí oponentní mechanismus** (zlepšující implementaci a strategické zacílení a redukující nadměrný analytismus) a poslední místo mezi neformálními institucemi ve vztahu k celkové kvalitě strategického plánování obsadil **komunitní koordinátor**. Ale i ten má v procesu své místo, a to zejména z důvodu zvýšení entuziasmu a zlepšení komunikace.

Pořadí poukazuje pouze na expertní názor o významu jednotlivých dílčích plánovacích artefaktů, nicméně i zapojení těch, které se umístily na posledních příčkách, má pozitivní vliv na plánovací proces. U žádného z nich se v názorech expertů neobjevily zásadní negativní aspekty. Vzhledem k tomu, že každá z těchto neformálních institucí přispívá k odstranění jiných nedostatků (viz kapitola 7.3), jsou vzájemně komplementární a je vhodné je aplikovat současně.

7.3 Vliv plánovacích artefaktů na nedostatky strategického plánování

V kapitole 5.2 byl uveden přehled sedmi nejčastějších nedostatků současného procesu strategického plánování. Předmětem výzkumu metodou Delphi bylo také zjištění expertních názorů na to, jak jednotlivé navržené plánovací artefakty přispějí k redukci těchto jednotlivých

procesních nedostatků. Experti zapojení do výzkumu metodou Delphi na škále 1– 5 vyjadřovali svůj názor na to, jak jednotlivé představené neformální instituce pomohou odstranit či zmírnit příslušný nedostatek. Svá hodnocení zároveň podrobně komentovali. V případě, že se od průměrného hodnocení lišili o více než 2 body, mohli své původní stanovisko v druhém kole přehodnotit, případně potvrdit a znovu okomentovat. Níže je uveden přehled nejčastějších nedostatků procesu strategického plánování a přínos jednotlivých neformálních institucí k jejich redukci. V následujících tabulkách 5–11 jsou seřazeny plánovací artefakty podle pořadí, v jakém přispějí k odstranění příslušného nedostatku.

Nedostatečný entuziasmus

Jak ukazuje Tabulka 5, zvýšení entuziasmu nejvíc pomůže **lokální leadership** následovaný **komunitní platformou** společně s **komunitním koordinátorem**. Ačkoli v celkovém přínosu ke zkvalitnění procesu strategického plánování (kapitola 7.2) se komunitní koordinátor umístil až na posledním místě, jeho hlavním efektem je společně s leaderem a komunitní platformou schopnost zvýšit celkový zájem o budoucnost obce, rozvojové aktivity a zvýšení pocitu osobní zodpovědnosti za společné záležitosti obce.

Svou nezanedbatelnou roli pro zvýšení entuziasmu má také dialogická integrace společenství a imaginace.

Tabulka 5: Pořadí neformálních institucí typu plánovací artefakty dle přínosu pro zvýšení entuziasmu

Přínos pro zvýšení entuziasmu	
Pořadí	Neformální instituce (plánovací artefakt)
1	Lokální leadership
2	Komunitní platforma
3	Komunitní koordinátor
4	Dialogická integrace společenství
5	Imaginace
6	Asset-based community development
7	Holistická analýza
8	Externí oponentní mechanismus

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu metodou Delphi

Nedostatečná implementace

Externí oponentní mechanismus je artefaktem, který dle sdíleného expertního názoru nejvíce přispěje zlepšení implementace. V zabezpečení implementace hraje významnou roli

také **lokální leader**, ale rovněž **holistická analýza**, která dává dobrá východiska pro řešení reálných rozvojových potřeb.

Komunitní platforma tím, že na sebe váže aktivní aktéry a oproti voleným orgánům zajišťuje delší kontinuitu, významnou měrou přispívá také skutečnému zavádění strategie do praxe, jejímu vyhodnocování, monitoringu. Imaginace zlepšuje strategické zacílení, což podporuje také úsilí o realizaci dílčích kroků vedoucích k dosažení cíle. Častým nedostatkem při implementaci je nedostatečná provázanost strategického plánu s rozpočtem obce, s proaktivním nakládáním s obecním majetkem, ale také s využitím lidských kapacit v obci. Tento nedostatek pomůže eliminovat asset-based community development. (Viz Tabulka 6.)

Tabulka 6: Pořadí neformálních institucí typu plánovací artefakty dle přínosu pro zlepšení implementace

Přínos pro zlepšení implementace	
Pořadí	Neformální instituce (plánovací artefakt)
1	Externí oponentní mechanismus
2-3	Lokální leadership
2-3	Holistická analýza
4	Komunitní platforma
5-6	Imaginace
5-6	Asset-based community development
7	Dialogická integrace společenství
8	Komunitní koordinátor

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu metodou Delphi

Chybějící strategický přístup

Tabulka 7 ukazuje, že základem pro posílení strategického přístupu je **holistická analýza**. Ta umožní podstatně lépe pojmenovat východiska pro strategický plán, pracovat s trendy, souvislostmi, a tudíž podpoří strategické zacílení. Korekturu případného příliš operativního či konzervujícího zacílení poskytne **externí oponentní mechanismus**. Pro strategické zacílení je však také velmi důležitý **lokální leader** a jeho strategický přístup.

Také imaginace umožní vystoupit ze současné optiky do pohledu na obec z perspektivy (neznámé) budoucnosti. Kultivovaná a postupně formovaná komunitní platforma je také nezanedbatelnou neformální institucí pro překonání problému nedostatečného strategického přístupu.

Tabulka 7: Pořadí neformálních institucí typu plánovací artefakty dle přínosu pro posílení strategického přístupu

Přínos pro posílení strategického přístupu	
Pořadí	Neformální instituce (plánovací artefakt)
1	Holistická analýza
2	Externí oponentní mechanismus
3	Lokální leadership
4	Imaginace
5	Komunitní platforma
6	Asset-based community development
7	Dialogická integrace společenství
8	Komunitní koordinátor

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu metodou Delphi

Problematická komunikace

Ačkoli se **komunitní koordinátor** v celkovém přínosu pro zkvalitnění strategického plánování objevuje až na poslední příčce, jeho význam je stěžejní pro zlepšení komunikace. Společně s **lokálním leaderem** zajistí facilitaci celého procesu a dohromady s **dialogickou integrací společenství** a **komunitní platformou** jsou zásadní pro zvýšení zájmu občanů o participaci na veřejném životě. Jejich role je i edukační. **Asset-based community development** je artefaktem, který vyžaduje změnu myšlení směrem od „poptávkového“ (tj. co občan požaduje od obce) k „nabídkovému“ (tj. co každý může učinit pro společné blaho v obci). To samozřejmě také proměňuje komunikaci občanů mezi sebou navzájem a s volenými zástupci obce, a dochází tak k větší interakci a proaktivitě. (Viz Tabulka 8.)

Tabulka 8: Pořadí neformálních institucí typu plánovací artefakty dle přínosu pro zlepšení komunikace

Přínos pro zlepšení komunikace	
Pořadí	Neformální instituce (plánovací artefakt)
1	Komunitní koordinátor
2-3	Dialogická integrace společenství
2-3	Lokální leadership
4	Komunitní platforma
5	Asset-based community development
6-7	Imaginace
6-7	Externí oponentní mechanismus
8	Holistická analýza

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu metodou Delphi

Nadměrný analytismus

Neformální instituce typu lokálního leadera, komunitní platformy či komunitního koordinátora oproti předchozím nedostatkům mají na odstranění analytismu jen okrajový vliv. Ten je řešitelný právě prostřednictvím odklonu od běžných analýz směrem k **analýze holistické** doplněné **externím oponentním mechanismem**, jak ukazuje Tabulka 9. **Imaginace** přispěje k odhalení skrytých, běžnými analýzami nepostihnutelných rozvojových faktorů obce.

Běžné analýzy se také zaměřují převážně na slabá místa v rozvoji obce, oproti tomu asset-based community development umožní analyzovat také pozitivní aspekty, které mohou sloužit jako východiska pro budoucí rozvoj.

Tabulka 9: Pořadí neformálních institucí typu plánovací artefakty dle přínosu pro redukci analytismu

Přínos pro redukci analytismu	
Pořadí	Neformální instituce (plánovací artefakt)
1	Holistická analýza
2	Externí oponentní mechanismus
3	Imaginace
4	Asset-based community development
5	Dialogická integrace společenství
6	Komunitní koordinátor
7	Lokální leadership
8	Komunitní platforma

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu metodou Delphi

Technický procesismus

Stejně jako u odstranění přílišného analytismu i technický procesismus je schopna nejvíce redukovat trojice neformálních institucí v pořadí **holistická analýza**, **externí oponentní mechanismus** a **imaginace**.

Zde ovšem poměrně důležitou roli hraje i osoba leadera a případně komunitního koordinátora, kteří proces plánování realizují se skutečnou (strategickou) motivací, jak vyplývá z Tabulky 10.

Tabulka 10: Pořadí neformálních institucí typu plánovací artefakty dle přínosu pro redukci technického procesismu

Přínos pro redukci technického procesismu	
Pořadí	Neformální instituce (plánovací artefakt)
1	Holistická analýza
2	Externí oponentní mechanismus
3	Imaginace
4	Lokální leadership
5	Komunitní koordinátor
6	Dialogická integrace společenství
7	Asset-based community development
8	Komunitní platforma

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu metodou Delphi

Kvantita převažující nad kvalitou

Tabulka 11 naznačuje, že **externí oponentní mechanismus** je institucí pro ohlídání toho, aby se jak strategický plán, tak proces, který k němu vede, nesoustředil na počet stran, kapitol, cílů, pracovních skupin, jednání apod., nýbrž aby se věnoval relevantním záležitostem. Stejně tak **holistická analýza** je artefaktem sloužícím pro snížení počtu stránek analytických kapitol, ale pro zvýšení vypovídací schopnosti provedených analýz. **Dialogická integrace společenství** v součinnosti s **lokálním leaderem** a **komunitním koordinátorem** podstatným způsobem také zvýší kvalitativní stránku strategie a procesu plánování.

Tabulka 11: Pořadí neformálních institucí typu plánovací artefakty dle přínosu pro přesun od kvantity ke kvalitě

Přínos pro přesun od kvantity ke kvalitě	
Pořadí	Neformální instituce (plánovací artefakt)
1	Externí oponentní mechanismus
2	Holistická analýza
3	Dialogická integrace společenství
4-5	Lokální leadership
4-5	Komunitní koordinátor
6-7	Imaginace
6-7	Asset-based community development
8	Komunitní platforma

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu metodou Delphi

Předchozí tabulky sledovaly izolovaný vztah jednotlivých plánovacích artefaktů vždy pouze s ohledem na jeden konkrétní nedostatek plánovacího procesu. Souhrnně lze ale význam

jednotlivých neformálních institucí typu plánovací artefakty pro odstranění klíčových nedostatků v procesu strategického plánování zobrazit v koincidenční matici (Tabulka 12). Tato tabulka, pokud ji čteme vertikálně, zaznamenává vliv artefaktu na řešení příslušného nedostatku. První tři pozice jsou barevně zvýrazněny. Zároveň z druhé perspektivy (čteno horizontálně) stejná tabulka umožňuje vyčíst, na kolikáté pozici vlivu je daný artefakt u jednotlivých nedostatků. Poslední sloupec uvádí souhrnné pořadí vlivu artefaktu odrážející součet jednotlivých pořadí.

Z přehledu tedy vyplývá, že každý z navržených plánovacích artefaktů má své místo v procesu strategického plánování. (Pouze asset-based community development se jako nástroj řešení žádného nedostatku neobjevil na prvních třech místech, nejsilněji se uplatní při odstraňování v redukci nadměrného analytismu.) Za nejsilnější nástroj v tomto smyslu lze vnímat **externí oponentní mechanismus** následovaný **holistickou analýzou**. Velmi významný je také **lokální leadership**, který je zároveň považován za nejsilnější nástroj pro celkové zlepšení procesu strategického plánování (viz kapitola 6.2).

Tento přehled dokládá důležitost komplexní proměny procesu strategického plánování, v němž je důležité uplatnit kombinace různých neformálních institucí prvního řádu.

Tabulka 12: Přehled intenzity vlivu plánovacích artefaktů na redukci nedostatků procesu strategického plánování

Plánovací artefakt	Nedostatek procesu strategického plánování							Celkové pořadí
	Nedostatečný entuziasmus	Nedostatečná implementace	Absence strategického přístupu	Problematická komunikace	Nadměrný analytismus	Technický procesismus	Kvantita na úkor kvality	
Lokální leadership	1	2	3	2	7	4	4	3
Komunitní platforma	2	4	5	4	8	8	8	7
Komunitní koordinátor	3	8	8	1	6	5	4	6
Dialogická integrace společenství	4	7	7	2	5	6	3	5
Imaginace	5	5	4	5	3	3	6	4
Holistická analýza	7	2	1	8	1	1	2	2
ABCD	6	5	6	5	4	7	6	7
Externí oponentní mechanismus	8	1	2	5	2	2	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu metodou Delphi

Výše uvedené shrnutí nabízí (relativně zjednodušující, ale pro praktické uplatnění využitelný) přehled toho, jakými plánovacími artefakty a jejich vhodnou kombinací je možné redukovat či předejít největším nedostatkům plánovacího procesu, jsou-li tyto nedostatky v konkrétní obci dobře identifikovány (např. potřeba posílení strategického přístupu či zvýšení entuziasmu).

7.4 Vliv plánovacích artefaktů na proměnu plánovacího prostředí

Kapitola 4.2 uvádí operacionalizaci neformálních institucí. Předmětem výzkumu metodou Delphi bylo vedle výše uvedených aspektů (tj. celkový přínos plánovacímu procesu v kapitole 7.2 a přínos k redukci jednotlivých nedostatků v kapitole 7.3) expertní zjištění, do jaké míry plánovací artefakty ovlivní či formují plánovací prostředí (tj. neformální instituce druhého řádu). Jak bylo zmíněno výše, jedna z neformálních institucí, konkrétně dialogická integrace společenství, byla sice zařazena mezi plánovací artefakty, ale může být vnímána i na pomezí plánovacího prostředí.

Expertí měli u jednotlivých plánovacích artefaktů rozdělit 100 bodů mezi níže uvedených sedm neformálních institucí typu plánovací prostředí (identifikovaných na základě odborné literatury – viz kapitola 4.2), přičemž mohli uvést i další, případně vliv neidentifikovat. Předmětem výzkumu byl vliv plánovacích artefaktů na následující neformální instituce typu plánovací prostředí (viz Tabulka 13):

- jazyk (způsob komunikace),
- identita,
- hodnoty,
- sociální normy,
- sociální kapitál,
- důvěra,
- reciprocita a
- korupce.

Souhrnně lze význam jednotlivých neformálních institucí typu plánovací artefakty pro formování plánovacího prostředí (tj. neformálních institucí druhého řádu) ilustrovat v koincidenční matici (Tabulka 13). Tato tabulka, pokud ji čteme horizontálně, umožňuje vyčíst průměrné bodové hodnocení vlivu příslušného artefaktu na konkrétní neformální instituci

druhého řádu. (Každý respondent mohl v rámci každého artefaktu přidělit jednotlivým druhořadovým institucím hodnotu 0–100, přičemž v součtu nemohl překročit hodnotu 100 rozdělených bodů). Tím lze například identifikovat, jak lokální leadership ovlivňuje důvěru.

Zároveň z druhé perspektivy stejná tabulka čtená vertikálně zaznamenává ovlivnitelnost konkrétní neformální instituce druhého řádu (typu plánovací prostředí) jednotlivými plánovacími artefakty. První tři pozice jsou barevně zvýrazněny. Tím lze například zjistit, kterými artefakty je nejvíce ovlivnitelná reciprocita. Poslední řádek uvádí souhrnnou ovlivnitelnost dané druhořadové neformální instituce (kombinací všech navržených artefaktů).

Lokální leadership a **komunitní platforma** mají potenciál nejvíce ovlivnit důvěru a identitu, relevantní je také k posilování sociálního kapitálu. Také **komunitní koordinátor** je relevantním artefaktem pro zvyšování důvěry a identity, ale zároveň může do značné míry ovlivnit úroveň komunikace ve společenství. Důvěra, hodnoty a identita jsou také dobře ovlivnitelné **holistickou analýzou**, stejné účinky vykazuje **asset-based community development**, u nějž lze nezanedbatelný vliv očekávat i na reciprocitu. Relativně rovnoměrné rozložení vlivu vykazuje **dialogická integrace společenství**, která (vedle nejsilněji ovlivnitelné důvěry následované identitou) podobnou měrou přispívá k formování sdílených hodnot, kultivaci vzájemné komunikace, posilování reciprocity a sociálního kapitálu. Oproti všem těmto artefaktům je význam **imaginace** jiný. Její hlavní přínos je pro posilování identity, formování hodnot a vzájemnou komunikaci, ale důvěru ovlivňuje jen velmi málo. Poměrně specifickou roli sehrává **externí oponentní mechanismus**, který (vedle vztahu k důvěře) může jako jediný artefakt do určité míry ovlivnit i korupci.

Jak tedy vyplývá z předchozího textu, také opačná perspektiva nabízí jednoznačné zjištění, že převažující neformální instituce typu plánovacího prostředí, která je ovlivnitelná navrženými plánovacími prvky, je **důvěra**. Jedná se o instituci, která je klíčová pro prostředí, v němž ke strategickému plánování dochází. Podle expertních názorů šest z osmi plánovacích artefaktů má primární vliv na utváření důvěry – v následujícím pořadí: (1) externí oponentní mechanismus, (2) dialogická integrace společenství, (3) lokální leadership, (4) komunitní koordinátor, (5) asset-based community development a (6) holistická analýza. Komunitní platforma je také výraznou neformální institucí s vlivem na důvěru, ačkoli její přínos je ještě významnější pro formování identity. Pouze imaginace má dle expertů na důvěru poměrně malý vliv.

Druhou nejlépe ovlivnitelnou neformální institucí z oblasti plánovacího prostředí prostřednictvím plánovacích artefaktů je **identita**. I ta hraje značnou roli pro prostředí, v němž

plánování probíhá. (1) Imaginace je prioritním artefaktem, který má vliv na formování místní identity, následovaná (2) komunitní platformou. Významný vliv na identitu má také (3) lokální leadership, (4) asset-based community development a (5) dialogická integrace společenství.

Hodnoty místního společenství se objevují na třetím místě v ovlivnitelnosti plánovacími artefakty. Poměrně překvapivě tím artefaktem, který nejlépe přispěje k formování místních hodnot, je (1) holistická analýza. Následuje ji (2) imaginace, (3) asset-based community development a (4) dialogická integrace společenství. Svým dílem k formování hodnot přispívají i (5) komunitní platforma s (6) leaderem a částečně i (7) komunitní koordinátor.

Na čtvrtém místě ovlivnitelnosti experti vnímají **reciprocitu**, pro niž je nejdůležitější (1) asset-based community development a (2) komunitní koordinátor, následovaný (3) dialogickou integrací společenství a (4) komunitní platformou.

Sociální kapitál a jazyk (úroveň vzájemné komunikace) jsou další dvě neformální instituce typu plánovací prostředí, které lze nezanedbatelným způsobem ovlivnit prostřednictvím plánovacích artefaktů. U sociálního kapitálu hraje hlavní roli (1) lokální leader, (2) komunitní platforma a (3) dialogická integrace společenství, pro kultivaci komunikace je důležitý (1) komunitní koordinátor, (2) imaginace a (3) dialogická integrace společenství.

Expertí se ve svých názorech shodují, že **sociální normy** a **korupce** jsou prvostupňovými neformálními institucemi ovlivnitelné jen velmi okrajově.

Čtyři respondenti alespoň zčásti (tj. několik ze sta možných bodů) nepřisuzují žádný vliv na proměnu plánovacího prostředí u imaginace. Tři respondenti považují externí oponentní mechanismus za neformální instituci, která buď vůbec nebo zčásti proměně plánovacího prostředí nepřispěje. Dva respondenti nevidí žádný nebo jen okrajový vliv holistické analýzy na proměnu plánovacího prostředí. Jeden respondent část ze sta možných bodů přidělil odpovědi „nemá vliv na proměnu plánovacího prostředí“ u artefaktu komunitní koordinátor, stejně jako jiný respondent u asset-based community developmentu.

Výše uvedené shrnutí nabízí (relativně zjednodušující, ale pro praktické uplatnění využitelný) přehled toho, jakými plánovacími artefakty a jejich vhodnou kombinací je možné podpořit postupnou žádoucí proměnu konkrétního plánovacího prostředí, jsou-li identifikovány konkrétní požadavky (např. na zvýšení důvěry a identity).

Tabulka 13: Přehled intenzity vlivu plánovacích artefaktů na formování plánovacího prostředí

Plánovací artefakt	Neformální instituce druhého řádu (plánovací prostředí)							
	Jazyk	Identita	Hodnoty	Sociální normy	Sociální kapitál	Důvěra	Reciprocita	Korupce
Lokální leadership	10	21	9	7	14	24	8	5
Komunitní platforma	10	21	11	7	14	21	12	3
Komunitní koordinátor	15	14	9	6	8	24	13	4
Dialogická integrace společenství	12	16	12	7	12	26	12	3
Imaginace	13	24	16	5	7	7	10	3
Holistická analýza	9	16	18	5	11	22	6	3
ABCD	7	19	14	5	10	23	14	2
Externí oponentní mechanismus	7	6	9	5	8	26	10	10
Průměrné hodnocení	10	17	12	6	10	22	11	4

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu metodou Delphi

Kromě výše předdefinovaných sedmi neformálních institucí typu plánovací prostředí jeden z respondentů uvedl i další, a sice kreativitu, schopnost společenství generovat inovace, schopnost chápat své limity a svůj potenciál. Zároveň vyvozuje, že většina plánovacích artefaktů má pozitivní vliv i na tyto neformální instituce.

8 Diskuse a formulace doporučení

Je nezpochybnitelné, že strategické plánování je důležitým nástrojem lokálního rozvoje a že jeho současné pojetí, zejména v postsocialistických zemích procházejících (nejen institucionální) transformací, vyžaduje zásadní paradigmatickou změnu. Ta vyžaduje především příklon ke kvalitativním dimenzím rozvoje zohledňujícím místní kontext, zejména reflektující lokální institucionální uspořádání. To dokládají závěry vyplývající z výzkumu empirické reflexe popsané v kapitole 5. Neformální instituce jsou jednoznačně relevantním aspektem, který je potřeba brát při plánování v potaz – a to nejen jako cíl plánování, ale zejména jako nástroj pro zlepšení plánovacích procesů.

Neformální instituce s sebou však nesou řadu komplikací spojených s jejich obtížnou uchopitelností, značnou pojmovou variabilitou, jejich neměřitelností, proměnlivostí v čase a prostoru, nejednoznačnou kauzalitou či s jejich vzájemnou komplementaritou, a tudíž nemožností zkoumat jejich účinky izolovaně. I přes tyto obtíže je potřeba se v konkrétních místních podmínkách pokoušet o jejich identifikaci, pojmenování, reflektování a praktické zapojení do plánovacích procesů. Perspektiva plánovací kultury nabízí (zřejmě ne jediný možný) způsob, jak se s tímto obtížným úkolem vypořádat. Znamená to především pojmy spojené s neformálními institucemi určitým způsobem kategorizovat a tím je operacionalizovat pro jejich praktické uplatnění v plánovací praxi.

Hlavním doporučením pro plánovací praxi je tedy zabývat se místním institucionálním uspořádáním, tudíž se aktéři plánování musí při analýze místního prostředí zaměřit nejen na socioekonomické faktory, ale vedle statistických ukazatelů také usilovat o narativní porozumění obecní situace. Po identifikaci klíčových neformálních institucí v obci je potřeba je klasifikovat dle úrovně abstrakce na nejobecnější společenské prostředí, konkrétnější plánovací prostředí a na zcela konkrétní plánovací artefakty (viz kapitola 4.2). Součástí této kategorizace by měla být identifikace očekávání, která vytvářejí nároky na proces plánování vzhledem ke všem třem úrovním abstrakce. **Společenské prostředí** jako nejvyšší úroveň neformálních institucí ovlivňuje celkový přístup k tvorbě plánu a zároveň charakterizuje klíčové přípustné podmínky (např. historii a tradice v obci) a budoucí výzvy místního rozvoje. Neformální instituce druhé úrovně (**plánovací prostředí**) specifikují, jak budou plánovací procesy probíhat, a pomáhají formulovat jednotlivé strategické rozvojové cíle (např. snižování korupce, posilování sociálního kapitálu v obci). **Plánovací artefakty**, čili neformální instituce nejnižší úrovně, zahrnují nastavení konkrétních postupů (metodik, procesů atd.).

Výše popsaný přístup může být vnímán jako obecné, univerzální doporučení. Jeho metodická konkretizace by však přinesla značné riziko pouhého manažerského pojetí takového přístupu. Je potřeba zdůraznit kontextualitu celého navrženého přístupu, kdy není vhodné vytvářet jednoznačnou metodiku, neboť by znovu hrozilo vytváření izomorfních strategií. Naopak je potřeba apelovat na celkovou změnu myšlení o významu strategického plánování a roli místních společenství v něm. I přes toto riziko lze ovšem formulovat doporučení spočívající v praktické aplikaci konkrétních vybraných neformálních institucí typu plánovací artefakty do plánovacího procesu a jejich prostřednictvím usilovat o postupnou proměnu neformálních institucí typu plánovací prostředí.

Klíčovými plánovacími artefakty, které přispějí ke zkvalitnění plánovacího procesu a redukci nejčastějších jeho nedostatků, jsou zavedení a posílení, resp. zavádění a posilování **lokálního leadershipu**, odklon od přísně statistických socioekonomických analýz směrem k víc narativním, ale zároveň stručnějším, a přesto **holistickým analýzám**, a **dialogická integrace společenství**, která umožní lépe ukotvit sdílenou hodnotovou orientaci, a tudíž formulovat žádoucí směřování obce. Tyto plánovací artefakty jsou sice konkrétního rázu, ale vyžadují kontinuální, trvalé nasazení. Je vhodné je podpořit dalšími neformálními institucemi: lokální leadership stimulovat **komunitními koordinátory** a **komunitní platformou** pro celkové posílení manažersko-duchovní elity v obci; spíše procesně orientovanou holistickou analýzu a **expertní oponentní mechanismus** doplnit **imaginací** a konceptem **asset-based community development**, které posílí strategičnost plánování. Je tudíž třeba si uvědomit, že plánovací artefakty mají ve své podstatě značný element spontaneity a nelze je „vytvořit na objednávku“. Nicméně už samotné poznání konkrétního institucionálního uspořádání a dílčí podpora jedněch (dialog) může vést v konečném důsledku k podhoubí pro vznik dalších (leadership).

Nejen lokální kontext (tj. zejména společenské prostředí), ale také unikátní mix aplikovaných plánovacích artefaktů bude mít podstatný vliv na proměnu plánovacího prostředí. Jinou kombinací plánovacích artefaktů dojde k významnějšímu či naopak slabšímu posílení důvěry a reciprocity, jiná „směs“ zase povede k posílení místní identity, sociálního kapitálu či úrovně vzájemné komunikace. Z porovnání schematické Tabulky 12 s Tabulkou 13 vyplývá, že každá neformální instituce typu plánovacích artefaktů má své místo pro jiný účel, některé více přispívají k redukci nedostatků ve stávajícím plánovacím procesu (zejm. externí oponentní mechanismus či holistická analýza), jiné jsou důležitější pro formování plánovacího prostředí (lokální leadership, dialogická integrace společenství).

Značnou chybou by bylo v plánovací praxi postupovat sekvenčně a periodicky. Naopak je potřeba vnímat strategické plánování jako kontinuální proces průběžně se prolínajících aktivit. I v tomto případě se jedná o paradigmatickou změnu oproti běžnému strategickému plánování v podmínkách postsocialistických zemí. Dnes je zcela běžné zhruba v rok trvajícím procesu (mj. s využitím participativních nástrojů) připravovat strategický rozvojový dokument, který se v následujících letech (více či méně poctivě a více či méně úspěšně) naplňuje realizací jednotlivých (většinou investičních) projektů. S určitou periodicitou se takové strategické plány vyhodnocují a v lepším případě se přijímají opatření k odstranění identifikovaných nedostatků. Tento cyklus se opakuje zhruba v pěti- či desetiletých periodách. Inovovaný přístup však vyžaduje neustálou kontinuitu, která spočívá jak v průběžném kultivování místního společenství, tak v kultivování samotného procesu plánování, dialogu a neustálého hledání žádoucího směřování obce. Nejde tedy o nadefinování konkrétních fixních cílů, ale průběžné reagování na měnící se okolní realitu. Tak, jak se dynamicky proměňuje okolní prostředí a vnitřní parametry obce, tak se také proměňují neformální instituce. Z podstaty věci tedy nedává smysl pouze provést nárazově výzkum aktuálního stavu neformálních institucí k určitému datu a s touto znalostí nastavit plán rozvoje. Navrhovaný přístup vyžaduje neustálé sledování institucionální proměny a průběžné promítání těchto změn do nástrojů plánovacího procesu.

Je také zřejmé, že zkoumání a aplikace neformálních institucí bude významně snazší v nejmenších (venkovských) obcích a s populační velikostí budou stoupat komplikace při poznání a formování institucionálního uspořádání. V takovém případě je vhodné poznat a porozumět principům fungování institucí na nižších řádovostních úrovních měst (městské čtvrti, sídliště, specifické sídelní části) a plánovat s citlivostí a vnímavostí ke specifickým potřebám, podmínkám a možnostem různých typů zástavby a socioekonomického prostředí. Navržený přístup není naivní v tom smyslu, že by předpokládal okamžité vyřešení všech nedostatků spojených s plánováním rozvoje, nelze jej aplikovat jednoduchými prostředky okamžitě, vyžaduje citlivost, vnímavost, vůli aktérů se vydat na tuto cestu, která předpokládá skutečný zájem o budoucnost vlastní obce.

Výše uvedená doporučení by měla mířit souhrnně k výraznému zlepšení procesu strategického plánování, ale podstatná je změna přístupu tvůrců strategických plánů, konzultantů a politických reprezentantů v tom smyslu, že se oprostí od univerzalistických, byrokratických a technokratických přístupů a prostor dají otevřenému procesu a kreativitě.

Z výše uvedeného shrnutí vyplývá, že navržený přístup vykazuje mnohá omezení. Přiznání, že zavedením inovovaného přístupu nedojde k okamžitému a zcela ideálnímu řešení, je však důležité pro (sebe)kritickou aplikaci představených nástrojů. Zároveň ale proaktivní práce s neformálními institucemi ve strategickém plánování tak, jak byly v předchozím textu představeny, zcela jistě přinese významnou změnu v kvalitě plánovacího procesu oproti dosavadní praxi. Vědomí určitých omezení současně představuje další výzvy pro hledání návazných cest pro optimalizaci procesu strategického plánování lokálního rozvoje. Jednou z výzev je zcela jistě přizpůsobení popsaného přístupu také v podmínkách velkých měst (určitou mírou fragmentace plánování do nižších sídelních jednotek). Je také zřejmé, že každá obec disponuje odlišnou výchozí atmosférou, tudíž zavádění plánování s využitím neformálních institucí bude někde snazší, ale v jiných obcích se může potýkat se zásadním prvotním nepochopením. Výzvou je také nepřístupovat k představenému přístupu dogmaticky a neopomíjet a brát v potaz vnější vlivy, které v kontextu globalizace mají svůj nezanedbatelný vliv na rozvoj sídel.

Závěr

Odborná literatura i provedený výzkum ukázaly, že strategické plánování a řízení rozvoje obcí je neoddiskutovatelně důležitým konceptem v místním rozvoji, který má vliv na kvalitu života a odráží se nejen v ekonomických kategoriích, ale také v sociálních, kulturních a dalších aspektech života v obcích. Zároveň však současný běžně užívaný model strategického plánování nevyužívá dostatečně svůj potenciál. Existuje totiž řada faktorů bezpochyby ovlivňujících rozvoj obce, se kterými lze jen velmi komplikovaně pracovat. Mezi takové faktory patří instituce, především instituce neformální. Navíc v postsocialistických evropských zemích je situace ohledně institucí specifická, neboť společenské proměny v 90. letech 20. století s sebou přinesly i zásadní proměny charakteru a fungování institucí, včetně těch neformálních. Tuto pestřejší povahu institucionální transformace je potřebné zohlednit v procesu plánování lokálního rozvoje, i když se jedná o úkol nesnadný.

V této práci byla nejprve provedena podrobná reflexe stavu strategického plánování lokálního rozvoje v postsocialistickém kontextu, tj. zhruba v posledních třech dekadách. Cílem bylo získat ucelený pohled plánovací komunity na současný stav plánování, identifikovat konkrétní slabá místa v procesu i v podobě strategických dokumentů a zároveň poukázat na pozitivní zkušenosti. Výzkum ukázal, že plánovací komunita považuje za klíčový faktor dobrého strategického plánování motivaci, s kterou obec k plánování přistupuje, což se současně projevuje v atmosféře, v níž je plánování prováděno. Strategické plánování realizované bez skutečné vnitřní motivace obce nebo z pocitu povinnosti je neúčinné. Největším nedostatkem v tom případě bývá nedostatečný entusiasmus aktérů zapojených do procesu plánování. Za důležitou je považována rovněž kvalita realizačního týmu a úroveň participace občanů na procesu, přičemž obce si s participací veřejnosti mnohdy neumějí poradit. Zejména se jedná o nízkou ochotu občanů se do rozvojových a plánovacích aktivit obce zapojovat a o nedostatečnou schopnost zajistit reprezentativnost hlasů veřejnosti. Důležitý je způsob realizace celého plánovacího procesu, který musí reagovat na místní podmínky. Za kvalitní strategický plán není považován ten, který by striktně dodržoval některé formální aspekty, nýbrž ten, který je správně zacílený a následně dobře implementovaný. V praxi v řadě obcí je větší důraz kladen na formální stránky strategického plánu, ačkoli je zřejmé, že obsahové zaměření strategie je mnohem důležitější. Těžištěm zájmu často bývá samotný dokument, nikoli plánovací činnost, ačkoli se plánovací komunita shoduje, že dokument nemá být cílem, ale jen prostředkem na cestě k rozvoji obcí. Strategické plánování se často vyznačuje technickým procesismem, to znamená, že bývá prováděno jako aplikace soustavy manažerských technik

s nedostatkem kreativity. Nejčastěji je místním strategiím vyčítána absence intervenční logiky a nadměrný analytismus. Navíc rozvojové cíle s analytickými zjištěními nebývají dostatečně provázány, strategické směřování postrádá místní kontext a implementační části strategických plánů nedávají dostatečný návod pro naplňování strategie v rozvojové praxi. Místní komunita nedokáže dostatečně promítnout do strategie vlastní hodnotové směřování. Relativně největší vliv na myšlenkové zakotvení strategie totiž mívají externí konzultanti, naopak příspěvek místní veřejnosti bývá výrazně slabší. Celkem tak bylo identifikováno sedm nejzásadnějších nedostatků současného strategického plánování: (1) nedostatečný entuziasmus, (2) nedostatečná implementace, (3) absence strategického přístupu, (4) problematická komunikace, (5) nadměrný analytismus, (6) technický procesismus a (7) akcent na kvantitu na úkor kvality.

I přes výše popsané nedostatky převládá názor mezi akademiky, místními zastupiteli, úředníky místních samospráv a odbornými konzultanty, že strategické plánování rozvoji obcí přispívá, přičemž je značný prostor pro jeho zkvalitnění spočívající v zohlednění institucionálního uspořádání obce.

K re-designu strategického plánování lze přistoupit různými způsoby. Jedním z nich by mohl být návrh nového schématu tvorby strategického plánu, který by ale vždy byl jen modifikací stávajících komponent a vždy znovu by nadále nabízel univerzalistický a technicistní kodifikovaný postup. Podstatou konceptu, který navrhuje tato práce, je zdůraznění prvků otevřenosti procesu, kreativity a vnímavosti ke konkrétnímu institucionálnímu uspořádání. Základem navrženého konceptu je využití neformálních institucí.

Přístupy k uchopení obsahu pojmu neformální instituce jsou v odborné literatuře velmi rozmanité a v zásadě k nim neexistuje jednoznačný konsensus. Práce proto navrhuje vlastní kategorizaci neformálních institucí do tří úrovní, které se vyznačují různými kvalitativními vlastnostmi a důrazem na kontext nebo zaměření – (a) společenské prostředí, (b) plánovací prostředí a (c) plánovací artefakty. Neformální instituce nejvyššího řádu, tj. typu společenské prostředí, jsou dlouhodobě relativně stabilní a charakterizují základní podmínky pro plánování. Jedná se např. o tradice, kulturu či náboženství. Střední úroveň neformálních institucí, plánovací prostředí, označuje sdílené předpoklady a hodnoty pro formulaci cílů plánování. Jde např. o sociální kapitál, důvěru, identitu, reciprocitu či korupci. Nejkonkrétnější úroveň neformálních institucí je označena jako plánovací artefakty. Jedná se o viditelné prvky ovlivňující intervence, procesy a výstupy plánování. Zvolený přístup vychází z předpokladu, že plánovací artefakty lze v relativně krátké době prakticky aplikovat v procesu strategického plánování tak, aby se jejich prostřednictvím postupně proměňovalo plánovací prostředí, a to při

vědomí relativně stabilního společenského prostředí. Hranice mezi jednotlivými úrovněmi kultury plánování nejsou rigidní, jedná se spíše o kontinuum.

Uvedená operacionalizace neformálních institucí tak může zásadně pomoci reagovat na identifikované nedostatky strategického plánování. Navrhovaný model založený na perspektivě kultury plánování může pomoci aktérům ve strategickém plánování mobilizovat neformální instituce při formulaci plánovacích cílů. Aby se tak mohlo stát, musí se aktéři při analýze místního prostředí zaměřit nejen na statistické socioekonomické proměnné, ale měli by také důkladně (pokud možno narativně) porozumět místnímu institucionálnímu uspořádání. Tato analýza je nezbytná k identifikaci klíčových institucí, které mají kontextuální vliv na stav a vývoj místního prostředí. Pro postsocialistické evropské země to vyžaduje rozšíření požadavků na průběžné postupy hodnocení strategických plánů na neformální instituce.

Konkrétně bylo navrženo osm konkrétních plánovacích artefaktů: (1) lokální leadership, (2) komunitní platforma, (3) komunitní koordinátor, (4) dialogická integrace společenství, (5) imaginace, (6) holistická analýza, (7) asset-based community development a (8) externí oponentní mechanismus.

Některé z těchto artefaktů byly ověřeny v rámci terénního (antropologického) výzkumu. Ve třech venkovských obcích byly realizovány intervence, jejichž základem byla komunitní platforma a komunitní koordinátoři. Po téměř tříletých intervencích v dotčených obcích se prokázalo, že došlo k proměně plánovacího prostředí. Začaly být více akcentovány nemateriální aspekty rozvoje obce. Objevili se noví přirození lokální leadeři, kteří mobilizovali větší spektrum aktérů. A v neposlední řadě se díky intenzivnímu dialogu upevnila místní komunita, která se intenzivněji začala zabývat společnými obecními otázkami a její budoucností.

Navržené plánovací artefakty byly následně podrobeny průzkumu metodou Delphi. Experti na strategické plánování byli vyzváni, aby se podrobně vyjádřili k tomu, do jaké míry jsou jednotlivé plánovací artefakty schopny (a) celkově zkvalitnit proces strategického plánování, (b) redukovat největší identifikované nedostatky stávajícího plánovacího procesu a (c) přispět k proměně plánovacího prostředí, tj. vybraných druhostupňových neformálních institucí.

Z výzkumu vyplynulo, že na celkovou kvalitu plánovacího procesu mají největší vliv lokální leadership, holistická analýza a dialogická integrace společenství. Také komunitní platforma a imaginace jsou neformálními institucemi, které přispějí ke zkvalitnění plánování.

Co se týče vlivu plánovacích artefaktů na redukcí klíčových nedostatků plánovacího procesu, je zřejmé, že je potřeba aplikovat jejich kombinaci, protože každá neformální instituce má vliv na jiný aspekt procesu. Celkově však dominuje význam holistické analýzy, která

především přispěje k odstranění nadměrného analytismu a technického procesismu, k posílení strategického přístupu, ale její vliv je nezanedbatelný i v případě nedostatečné implementace a posílení kvalitativní stránky plánování nad aspekty kvantitativními. Podobné účinky má komplementárně také zapojení externího oponentního mechanismu. Jestliže lokální leadership byl identifikován jako klíčová neformální instituce pro zkvalitnění plánovacího procesu jako celku, pak i pro odstranění stávajících nedostatků má konkrétní účinky – zvýšení entuziasmu, zlepšení komunikace a posílení strategického přístupu.

V otázce neformálních institucí druhého řádu (plánovacího prostředí) výzkum ukázal, že prostřednictvím plánovacích artefaktů jsou nejlépe ovlivnitelné důvěra a identita – obě instituce jsou stěžejní pro formování budoucnosti obce a její prosperity. Pokud budou plánovací artefakty zapojeny do procesu plánování, přispějí i k formování společných hodnot místního společenství, ke zvýšení recipacity a k posílení sociálního kapitálu (tj. druhostupňových institucí).

Výše uvedené závěry vedou k zásadnímu shrnutí, že práce s neformálními institucemi je nezbytnou podmínkou proměny strategického plánování rozvoje obcí. To zejména platí v zemích, v nichž došlo k diskontinuitě společenského vývoje a kde proměna institucí nebyla evoluční. Základním předpokladem je konkrétní institucionální uspořádání poznat, odklonit se od ryze manažerských přístupů k plánování, zapojit více kreativity, nebát se odklánět od doporučujících metodik, a naopak posílit účinky neformálních institucí (prvního řádu), zejména akcentovat lokální leadership, význam dialogu, podporovat podhoubí pro vznik a posilování komunitní platformy, technicistní analýzy nahradit možná stručnějšími, ale do hloubky jdoucími holistickými analýzami a v neposlední řadě podrobit své plány externímu oponentnímu mechanismu. To vše je ale podmíněno unikátním řešením na míru reflektujícím konkrétní lokální kontext.

Tato práce vytváří prostor pro další výzkumné otázky spojené s lokálním rozvojem. Mělo by jít zejména o „měření“ dopadu neformálních institucí, s využitím kvalitativních a antropologicky orientovaných přístupů. Dalšími výzkumnými otázkami jsou problémy spojené se vzájemnou synergií a komplementaritou jednotlivých neformálních institucí. Samostatným problémem je téma propojení místně ukotvených neformálních institucí s reálným stavem kvality života a jeho percepcí ze strany občanů.

Seznam zdrojů

1. Adler, A. a Seligman, M. E. P. (2016). Using wellbeing for public policy: Theory, measurement, and recommendations. *International Journal of Wellbeing*, 6(1), 1-35. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i1.429>
2. Albrechts, L. (2002). The Planning Community Reflects on Enhancing Public Involvement. Views from Academics and Reflective Practitioners. *Planning Theory & Practice*, 3(3), 331-347. <https://doi.org/10.1080/1464935022000019563>
3. Albrechts, L. (2004). Strategic (Spatial) Planning Reexamined. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 31(5), 743–758. <https://doi.org/10.1068/b3065>
4. Amin, A. a Thrift, N. J. (1994). *Globalization, Institutions and Regional Development in Europe*. Oxford: Oxford University Press.
5. Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association*, 35(4), 216-224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
6. Atkinson, R. (2019). The Small Towns conundrum: What do we do about them?. *Regional Statistics*, 9(2), 1-17. <https://doi.org/10.15196/RS090201>
7. Barca, F., McCann, P. a Rodríguez-Pose, A. (2012). The case for regional development intervention: Place-based versus place-neutral approaches. *Journal of Regional Science*, 52(1), 134-152. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2011.00756.x>
8. Beauregard, R. A. (2005). Introduction: institutional transformations. *Planning Theory*, 4(3), 203–207. <https://doi.org/10.1177/1473095205058493>
9. Beer, A. a Clower, T. (2014). Mobilizing leadership in cities and regions. *Regional Studies, Regional Science*, 1(1), 5-20. <https://doi.org/10.1080/21681376.2013.869428>
10. Bendor, R. (2018). Imagination. In Bendor, R. (ed.). *Interactive media for sustainability*, 129-164. Cham: Springer International Publishing. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-70383-1_5
11. Blažek, J. a Uhlíř, D. (2020). *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. Praha: Karolinum.
12. Brosi, W. H. (2003). Delphi-Erhebung zur Identifikation von Forschungs- und Entwicklungsaufgaben in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. *Wissenschaftliche Diskussionspapiere*, 65. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
13. Burt, R. (1992). The social structure of competition. In Nohria, N. a Eccles, R. (eds.). *Networks and organizations, structure, form and action*, 57-91. Boston: Harvard Business School Press, Boston.

14. Dąbrowski, M. a Piskorek, K. (2018). The development of strategic spatial planning in Central and Eastern Europe: Between path dependence, European influence, and domestic politics. *Planning Perspectives*, 33(4), 571–589. <https://doi.org/10.1080/02665433.2018.1513373>
15. DeFilippis, J. a Saegert, S. (eds.). (2018). *The Community Development Reader: History, Themes, and Issues*. New York: Routledge.
16. Dolan, P., Metcalfe, R., a Layard, R. (2012). Measuring Subjective Wellbeing: Recommendations on Measures for use by National Governments. *Journal of Social Policy*, 41(2), 409-427. <https://doi.org/10.1017/S0047279411000833>
17. Dostál, P. a Hampl, M. (2004). Geography of Post-Communist Transformation and General Cycle of Regional Development: Experiences of the Czech Republic in a Global Context. *European Spatial Research and Policy*, 11(1), 7-29.
18. Drahokoupil, J. (2012). Beyond Lock-in versus Evolution, towards Punctuated Co-evolution: On Ron Martin's "Rethinking Regional Path Dependence". *International Journal of Urban and Regional Research*, 36(1), 166-171. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2011.01089.x>
19. Escandon-Barbosa, D., Urbano-Pulido, D. a Hurtado-Ayala, A. (2019). Exploring the Relationship between Formal and Informal Institutions, Social Capital, and Entrepreneurial Activity in Developing and Developed Countries. *Sustainability*, 11(2), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su11020550>
20. Feřtřová, M., Špačková, P. a Ouředníček, M. (2013). Analýza aktérů a problémových aspektů rozhodování při nakládání s územím v suburbánních obcích. In *Ouředníček, M., Špačková, P. a Novák, J. (eds.) Sub Urbs: krajina, sídla a lidé*, 234-255. Praha: Academia.
21. Flesch, R. (1950). Measuring the level of abstraction. *Journal of Applied Psychology*, 34(6), 384–390. <https://doi.org/10.1037/h0058980>
22. Flick, U., Kardoff, E. von a Steinke, I. (2004). *A Companion to Qualitative Research*. London: SAGE.
23. Floridi, L. (2008). The Method of Levels of Abstraction. Minds and Machines. *Journal for Artificial Intelligence, Philosophy and Cognitive Science*, 18(3), 303–329. <https://doi.org/10.1007/s11023-008-9113-7>
24. Fukuyama, M. F. (2000). Social Capital and Civil Society. *International Monetary Fund Working Paper No. 00(74)*. <https://doi.org/10.5089/9781451849585.001>

25. Garretsen, H., McCann, P., Martin, R. a Tyler, P. (2013). The future of regional policy. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 6(2), 179-186. <https://doi.org/10.1093/cjres/rst013>
26. Glaser, M. A., Parker, L. E. a Payton, S. (2016). The Paradox between Community and Self-Interest: Local Government, Neighborhoods, and Media. *Journal of Urban Affairs*, 23(1), 87-102. <https://doi.org/10.1111/0735-2166.00077>
27. Goodson, L. a Phillimore, J. (2012). *Community research for participation. From theory to method*. Bristol: The Policy Press
28. Gorzelak, G. (1996). *The Regional Dimension of Transformation in Central Europe*. London: Routledge.
29. Greaves, E. F. (2004). Municipality and Community in Chile: Building Imagined Civic Communities and its Impact on the Political. *Politics & Society*, 32(2), 203-230. <https://doi.org/10.1177/0032329204263070>
30. Greif, A. a Laitin, D. D. (2004). A Theory of Endogenous Institutional Change. *American Political Science Review*, 98(4), 633-652. <https://doi.org/10.1017/S0003055404041395>
31. Grillitsch, M. a Sotarauta, M. (2020). Trinity of change agency, regional development paths and opportunity spaces. *Progress in Human Geography*, 44(4), 704-723. <https://doi.org/10.1177/0309132519853870>
32. Häder, M. a Häder, S. (eds.). (2000). *Die Delphi-Technik in den Sozialwissenschaften: Methodische Forschungen und innovative Anwendungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-09682-5>
33. Hampl, M. (2001). *Regionální vývoj: specifika české transformace, evropská integrace a obecná teorie*. Praha: Univerzita Karlova.
34. Hampl, M., Blažek, J. a Žížalová, P. (2008). Faktory – mechanismy – procesy v regionálním vývoji: aplikace konceptu kritického realizmu. *Ekonomický časopis*, 56(7), 696-711.
35. Hardin, G. (2001). The Tragedy of the Commons. *The Social Contract Press*, 12(1), 26-35
36. Hassink, R. (2010). Locked in decline? On the role of regional lock-ins in old industrial areas. In *Boschma, R. a Martin, R. (eds.). The handbook of evolutionary economic geography*, 450-468. Cheltenham: Edward Elgar.
37. Healey, P. (1997). *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies*. London: Red Globe Press.

38. Hodgson, G. M. (2006). What Are Institutions?. *Journal of Economic Issues*, 40(1), 1-25. <https://doi.org/10.1080/00213624.2006.11506879>
39. Hofstede, G., Hofstede, G. J. a Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
40. Hollander, J. B. (2018). *An Ordinary City: Planning for Growth and Decline in New Bedford, Massachusetts*. Medford: Pallgrave Macmillan.
41. Holt, J. a Manning, N. (2014). Fukuyama Is Right about Measuring Stteg Quality: Now What?. *Governance*, 27(4), 717-728. <https://doi.org/10.1111/gove.12109>
42. Hopkins, L. D. (2012). Plan Assessment: Making and Using Plans Well. In Weber, R. a Crane, R. (eds.). *The Oxford Handbook of Urban Planning*, New York: Oxford University Press, 2012, 803-822.
43. Hoxie, C., Berkebile, R. a Todd, J. A. (2012). Stimulating regenerative development through community dialogue. *Building Research & Information*, 40(1), 65-80. <https://doi.org/10.1080/09613218.2011.628546>
44. Charron, N., Dijkstra, L. a Lapuente, V. (2014). Regional Governance Matters: Quality of Government within European Union Member States. *Regional Studies*, 48(1), 68–90. <https://doi.org/10.1080/00343404.2013.770141>
45. Chien, S.-S. (2008). The Isomorphism of Local Development Policy: A Case Study of the Formation and Transformation of National Development Zones in Post-Mao Jiangsu, China. *Urban Studies*, 45(2), 273–294. <https://doi.org/10.1177/0042098007085963>
46. Irvin, R. A. a Stansbury, J. (2004). Citizen Participation in Decision Making: Is It Worth the Effort?. *Public Administration Review*, 64(1), 55-65. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00346.x>
47. Ježek, J. (2013). Strategické plánování obcí a měst: Nové přístupy a cesty k jeho zefektivnění. In *Sborník příspěvků XVI. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*, 372-377. Brno: Masarykova univerzita <https://doi.org/10.5817/CZ.MUNI.P210-6257-2013-46>
48. Ježek, J. (2015). *Kritická analýza strategického plánování obcí, měst a regionů v České republice: Identifikace problémových oblastí a návrh řešení*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
49. Ježek, J. (2017). Strategické plánování obcí a měst v České republice – Quo vadis?. *Urbanismus a územní rozvoj*, 20(5), 31-37

50. Ježek, J., Slach, O. a Šilhánková, V. (2015). *Strategické plánování obcí, měst a regionů: Vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení*. Praha: Wolters Kluwer.
51. Jurečka, V. (2000). Na institucích záleží. *Ekonomická revue [online]*, 3(1), 18-24
Dostupné z: <http://dspace.vsb.cz/handle/10084/32764>
52. Keller, J. a Virág, T. (2022). A drop in the sea or catalyst for change: diverse effects of the place-based approach in Europe. *European Planning Studies*, 30(5), 860-878.
<https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1928047>
53. Kind, A. a Kung, P. (2016). *Knowledge through imagination*. Oxford: Oxford University Press.
54. Knieling, J. a Othengrafen, F. (2009). En route to a theoretical model for comparative research on planning cultures. In Knieling, J. a Othengrafen, F. (eds.). *Planning Cultures in Europe: Decoding Cultural Phenomena in Urban and Regional Planning*, 39-62. London: Routledge.
55. Koutský, J., Raška, P., Dostál, P. a Herrschel T. (eds.). (2014). *Transitions in Regional Science – Regions in Transition: Regional research in Central Europe*. Praha: Wolters Kluwer
56. Krbová, J. (2015). Strategické plánování v malých obcích – kritická analýza a návrhy řešení. In Ježek, J., Slach, O., Šilhánková, V. a kol. *Strategické plánování obcí, měst a regionů: Vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení*, 125-136. Praha: Wolters Kluwer.
57. Kretzmann, J. P. a McKnight, J. L. (1993). *Building communities from the inside out: A path toward finding and mobilizing a community's assets*. Chicago: ACTA Publications.
58. Lasker, R. D. a Weiss, E. S. (2003). Broadening participation in community problem solving: A multidisciplinary model to support collaborative practice and research. *Journal of Urban Health*, 80(1), 14-47. <https://doi.org/10.1093/jurban/jtg014>
59. Lauth, H.-J. (2004). Formal and Informal Institutions: On Structuring Their Mutual Co-Existence. *Romanian Journal of Political Sciences*, 4(1), 67–89.
60. Leick, B. a Lang, T. (2018). Re-thinking non-core regions: planning strategies and practices beyond growth. *European Planning Studies*, 26(2), 213-228.
<https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1363398>
61. Liepins, R. (2000). New energies for an old idea: reworking approaches to “community” in contemporary rural studies. *Journal of Rural Studies*, 16(1), 23-35.
[https://doi.org/10.1016/S0743-0167\(99\)00042-X](https://doi.org/10.1016/S0743-0167(99)00042-X)

62. Liukinevičienė, L. a Vičienė, J. (2018). The Use of Anthropological Approach in Municipal Strategic Planning. *Management of Organizations: Systematic Research*, 80(1), 49-66. <https://doi.org/10.1515/mosr-2018-0013>
63. Longhurst, R. (2003). Semi-structured interviews and focus groups. *Key methods in geography*, 3(2), 143-156.
64. Lyons, T. S., Miller, S. R., a Mann, J. T. (2018). A new role for land grant universities in the rural innovation ecosystem?. *Journal of Regional Analysis & Policy*, 48(2), 32-47.
65. MacIntyre, P. a Gregersen, T. (2012). Emotions that facilitate language learning: The positive-broadening power of the imagination. *Studies in Second Language Learning and Teaching*, 2(2), 193–213. <https://doi.org/10.14746/ssllt.2012.2.2.4>
66. Mack, E. A. a Stolarick, K. (2014). The Gift That Keeps on Giving: Land-Grant Universities and Regional Prosperity. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 32(3), 384–404. <https://doi.org/10.1068/c11164r>
67. Maginn, P. J. (2007). Towards more effective community participation in urban regeneration: the potential of collaborative planning and applied ethnography. *Qualitative Research*, 7(1), 25–43. <https://doi.org/10.1177/1468794106068020>
68. Mathie, A. a Cunningham, G. (2003). From clients to citizens: Asset-based Community Development as a strategy for community-driven development. *Development in Practice*, 13(5), 474–486. <https://doi.org/10.1080/0961452032000125857>
69. Maurer, M. a Githens, R. P. (2010). Toward a reframing of action research for human resource and organization development: Moving beyond problem solving and toward dialogue. *Action Research*, 8(3), 267–292. <https://doi.org/10.1177/1476750309351361>
70. Mauro, L., Pigliaru, F. a Cermaci, G. (2018). Decentralization and growth: Do informal institutions and rule of law matter? *Journal of Policy Modeling*, 40(5), 873-902. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2018.05.003>
71. Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. a Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Upper Sadle River.
72. Mlčoch, L. (2005). *Institucionální ekonomie*. Praha: Karolinum.
73. Mohl, P. a Hagen, T. (2010). Do EU structural funds promote regional growth? New evidence from various panel data approaches. *Regional Science and Urban Economics*, 40(5), 353–365. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2010.03.005>
74. Moore, M.-L. and Milkoreit, M. (2020). Imagination and transformations to sustainable and just futures. *Elem Sci Anth*, 8(1), 81-98. <https://doi.org/10.1525/elementa.2020.081>

75. Mrak, I., Ambruš, D. a Marović, I. (2022). A Holistic Approach to Strategic Sustainable Development of Urban Voids as Historic Urban Landscapes from the Perspective of Urban Resilience. *Buildings* 12(11), 1-34. <https://doi.org/10.3390/buildings12111852>
76. Mulgan, G. (2007). Social innovation: *What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Oxford Said Business School Research Paper. London: The Young Foundation.
77. MUNI ARTS. (2023). 100 metod. Dostupné 21. 12. 2022 z: <https://kisk.phil.muni.cz/100metod>
78. Myant, M. a Drahekoupil, J. (2013). *Tranzitivní ekonomiky. Politická ekonomie Ruska, východní Evropy a střední Asie*. Praha: Academia.
79. Nel, H. (2018). A Comparison between the Asset-oriented and Needsbased Community Development Approaches in Terms of Systems Changes. *Practice Social Work in Action*, 30(1), 33-52. <https://doi.org/10.1080/09503153.2017.1360474>
80. Newmann, P. (2008). Strategic Spatial Planning: Collective Action and Moments of Opportunity. *European Planning Studies*, 16(10), 1370-1383. <https://doi.org/10.1080/09654310802420078>
81. North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
82. North, D. C. (1992). *Transaction costs, institutions, and economic performance*. San Francisco: ICS Press.
83. Ostoj, I. (2019). On the validity of the division into formal and informal institutions. *Ekonomia i Prawo. Economics and Law*, 18(1), 61–72. <https://doi.org/10.12775/EiP.2019.005>
84. Ostrom, E. a Basurto, X. (2011). Crafting analytical tools to study institutional change. *Journal of Institutional Economics*, 7(3), 317–343. <https://doi.org/10.1017/S1744137410000305>
85. Ouředníček, M., Špačková, P. a Feřtrová, M. (2011). Změny sociálního prostředí a kvality života v depopulačních regionech České republiky. *Sociologický časopis*, 47(1), 777-803.
86. Paasi, A. (2020). From bounded spaces to relational social constructs. In Kohlenberg, P. J. a Godehardt, N. (eds.). *The Multidimensionality of Regions in World Politics*, 17-35. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429319853-3>
87. Pascariu, G. C., Iacobață-Mihăiță, A., Pintilescu, C. a Țigănașu, R. (2021). Institutional Dynamics and Economic Resilience in Central and Eastern EU Countries. Relevance

- for Policies. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 17(SI 2021), 77-103.
<https://doi.org/10.24193/tras.SI2021.5>
88. Pike, A., Rodríguez-Pose, A. a Tomaney, J. (2007). What Kind of Local and Regional Development and for Whom? *Regional Studies*, 41(9), 1253–1269.
<https://doi.org/10.1080/00343400701543355>
 89. Prell, C., Reed, M., Racin, L., a Hubacek, K. (2010). Competing Structure, Competing Views: The Role of Formal and Informal Social Structures in Shaping Stakeholder Perceptions. *Ecology and Society*, 15(4), 1-18. <https://www.jstor.org/stable/26268220>
 90. Příkryl, J., Durdík, P., Fibiger, J. Kubíková, S. a Potůček, M. (2014). *Metodika strategického řízení a plánování krajů ČR*. Praha: Asociace krajů ČR.
 91. Půček, M. a Koppitz, D. (2012). *Strategické plánování a řízení pro obce, města a regiony*. Praha: NSZM
 92. Raška, P., Frantál, B., Martinát, S. a Hruška, V. (2022). Exploring Local Land Use Conflicts through Successive Planning Decisions: A Dynamic Approach and Theory-driven Typology of Potentially Conflicting Planning Decisions. *Journal of Environmental Planning and Management*, 66(10), 2051-2070.
<https://doi.org/10.1080/09640568.2022.2060806>
 93. Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.
 94. Rodríguez-Pose, A. (2013). Do Institutions Matter for Regional Development? *Regional Studies*, 47(7), 1034–1047. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.748978>
 95. Rodríguez-Pose, A. a Storper, M. (2006). Better Rules or Stronger Communities? On the Social Foundations of Institutional Change and Its Economic Effects. *Economic Geography*, 82(1), 1-25. <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2006.tb00286.x>
 96. Rothstein, B. a Teorell, J. (2008). What Is Quality of Government?: A Theory of Impartial Government Institutions. *Governance*, 21(2), 165-190.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2008.00391.x>
 97. Rumpel, P. (2002). *Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje*. Ostrava: Ostravská univerzita
 98. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
 99. Silverman, D. (2015). *Interpreting Qualitative Data*. London: SAGE.
 100. Sojka, M. (2000). *Dějiny ekonomických teorií*. Praha: Karolinum.
 101. Sotarauta, M. a Beer, A. (2017). Governance, agency and place leadership: lessons from a cross-national analysis. *Regional Studies*, 51(2), 210-223.
<https://doi.org/10.1080/00343404.2015.1119265>

102. Sotarauta, M. a Suvinen, N. (2018). Institutional Agency and Path Creation. In Isaksen, A., Martin, R. a Trippel, M. (eds.). *New Avenues for Regional Innovation Systems - Theoretical Advances, Empirical Cases and Policy Lessons*, 85-104. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71661-9_5
103. Sotarauta, M., Horlings, L. a Liddle, M. (eds.). (2012). *Leadership and change in sustainable regional development*. London: Routledge.
104. Soukup, M. (2014). *Terénní výzkum v sociální a kulturní antropologii*. Praha: Karloinum.
105. Spiller, P. T. (1996). Institutions and Commitment. *Industrial and Corporate Change*, 5(2), 421–452. <https://doi.org/10.1093/icc/5.2.421>
106. Stanilov, K. (2007). Taking stock of post-socialist urban development: A recapitulation. In Stanilov, K. (eds.), *The Post-Socialist City: The GeoJournal Library* (92), 3–17. Dordrecht: Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6053-3_1
107. Stoker, G. (2011). Was local governance such a good idea?: A global comparative perspective. *Public Administration*, 89(1), 15-31. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01900.x>
108. Sucháček, J. (2011). Globalization and Glocalization. In *The Scale of Globalization. Think Globally, Act Locally, Change Individually in the 21st Century*, 319-324. Ostrava: University of Ostrava.
109. Sucháček, J. (2013). *Transformace v České republice z institucionálně-regionální perspektivy*. Praha: Národohospodářský ústavu Josefa Hlávky. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1372.9122>
110. Sýkora, T., Miškovský, J. a Vyhnánková, K. (2019) Význam vnitřních hodnot místních komunit v procesu strategického plánování rozvoje obce. In Klímová, V., Žitek, V. (eds.). *XXII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*, 338-344. Brno: <https://doi.org/10.5817/CZ.MUNI.P210-9268-2019-42>
111. Sýkora, T., Raška, P. a Koutský, J. (2022). Streamlining Informal Institutions for Local Strategic Planning and Development in a Post-Socialist Central-European Setting. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 18(67), 142-163. <http://dx.doi.org/10.24193/tras.67E.8>
112. Takizawa, H. (2017). Masahiko Aoki's Conception of Institutions. *Evolutionary Institutional Economic Review*, 14(2), 523-540. <https://doi.org/10.1007/s40844-017-0087-0>

113. Taylor, Z. (2013). Rethinking planning culture: a new institutionalist approach. *Town Planning Review*, 84(6), 683-702. <https://doi.org/10.3828/tp.r.2013.36>
114. Tönnies, F. (2012). Gemeinschaft und Gesellschaft. In Tönnies, F. (ed.). *Studien zu Gemeinschaft und Gesellschaft*, 27-58. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften https://doi.org/10.1007/978-3-531-94174-5_2
115. Toušek, L., Budilová, L. J., Fatková, G., Hejnal, O., Lupták, Ľ., Růžicka, M. a Šimek, J. (2015). *Kapitoly z kvalitativního výzkumu*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
116. Tsenkova, S. (2014). Planning Trajectories in Post-Socialist Cities: Patterns of Divergence and Change. *Urban Research & Practice*, 7(3), 278-301. <https://doi.org/10.1080/17535069.2014.966513>
117. UN-Habitat. (2009). *Planning Sustainable Cities: Global Report on Human Settlements*. London: Sterling.
118. Urbano, D., Felix, C. a Aparicio, S. (2021). Informal institutions and leadership behavior in a developing country: A comparison between rural and urban areas. *Journal of Business Research*, 132, 544-556. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.073>
119. Urminský, J. (2020). *Ekonomika krajů České republiky: realita a celostátní televizní zpravodajství* (dizertační práce). Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta.
120. Vázquez-Barquero, A. (2002). *Endogenous Development: Networking, Innovation, Institutions and Cities*. Abingdon: Routledge.
121. Vázquez-Barquero, A. a Rodríguez-Cohard, J. C. (2016). Endogenous development and institutions: Challenges for local development initiatives: *Environment and Planning C: Government and Policy*, 34(6), 1135-1153. <https://doi.org/10.1177/0263774X15624924>
122. Voigt, S. (2018). How to measure informal institutions. *Journal of Institutional Economics*, 14(1), 1-22. <https://doi.org/10.1017/S1744137417000248>
123. Vyhnánková, K. a Jíra, P. (2023). *Rozvoj společenství – (nové) téma pro regionální rozvoj*. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem. Dostupné 30. 6. 2023 z: <https://ikm-communitas.cz/projekt-ikm-communitas/>
124. Vyhnánková, K. a Říhová, A. (2021). Podkladová studie k rozvoji venkova Ústeckého kraje prostřednictvím Programu integrovaného rozvoje obce. Dostupné 25. 3. 2023 z: https://www.kr-ustecky.cz/assets/File.ashx?id_org=450018&id_dokumenty=1766066
125. Vyhnánková, K. a Sýkora, T. (2023). How to Involve Informal Institutions into the Process of Local Development of Rural Communities. In *Klímová, V. a Žitek, V. (eds.)*

- XXVI. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách, 393-400. Brno: Masarykova univerzita. <https://doi.org/10.5817/CZ.MUNI.P280-0311-2023-47>
126. Wates, N. (2010). *The community planning handbook: How people can shape their cities, towns, and villages in any part of the world*. Londond: Earthscan.
127. Watt, S., Higgins, C. a Kendrick, A. (2000). Community participation in the development of services: a move towards community empowerment. *Community Development Journal*, 35(2), 120-132. <https://doi.org/10.1093/cdj/35.2.120>
128. Wawrosz, P. (2007): Thorstein Veblen a americká meziválečná institucionální ekonomie. *Marathon*, 2007(3) [online], 1-38. Dostupné 15. 10. 2021 z: <https://adoc.pub/queue/thorstein-veblen-a-americka-mezivalena-institucionalni-ekono.html>
129. Williams, B. A. (2000). Consensual Approaches to Resolving Public Policy Disputes. *Journal of Dispute Resolution*, 2000(1), 135-151.
130. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění účinném od 1. 7. 2023

Seznam příloh

Příloha 1: Vzor struktury semi-strukturovaných interveiw

Příloha 2: Vzor dotazníku Delphi metody

Příloha 3: Přehled institucí uváděných v odborné literatuře

Příloha 4: Přehled neformálních institucí uváděných v rešeršovaných textech

Příloha 1: Vzor struktury semi-strukturovaných interview

Disertační práce:
Re-design konceptu strategického plánování a řízení rozvoje obcí s akcentem na úlohu neformálních institucí
(Tomáš Sýkora, Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem)

Semi-strukturované interview – záznamový arch



Informace pro respondenty:

- cíl disertační práce: zvýšení kvality strategického plánování v obcích
- cíl interview: reflexe dosavadního procesu strategického plánování a řízení rozvoje obcí v kontextu postsocialistické transformace
- obsah interview: zkušenosti, názory a porozumění problematice
- respondenti: konzultanti, úředníci, zastupitelé, akademici (celkem cca 30); následovat bude fokusní skupina k prohloubení poznatků získaných prostřednictvím rozhovorů
- předpokládaná délka interview: 60 minut
- metoda interview: PAPI = zápis + nahrávka (resp. CAPI = s využitím počítače, nebo STEPHI = telefonicky/on-line)
- prosím o vyjádření souhlasu s nahráváním
- výsledky budou anonymizovány (pouze s uvedením kategorie respondenta) a budou využity pouze pro účely disertační práce a souvisejícího výzkumu

Respondent	jméno		kód	
Instituce				
Kontakt	e-mail		telefon	
Průběh interview	místo		datum	
	čas zahájení		čas ukončení	
Poznámka k průběhu				

1.	Vstupní otázky na zahřátí	Poznámky
1.1	Proč se podle Vás DĚLÁ strategické plánování?	
1.2	Proč by se podle Vás MĚLO DĚLAT strategické plánování?	
1.3	Co byste označil za kvalitní strategický plán?	
1.4	Další informace	

2.	Obecná reflexe dosavadních zkušeností	Poznámky
2.1	Co je SMYSLEM strategického plánování? (Jaké jsou základní CÍLE A MOTIVACE strategického plánování v obcích.)	Liší se to významně v malých obcích a velkých městech?
2.2	Jaký je dle Vašich zkušeností standardní POSTUP strategického plánování (hlavní milníky v procesu)?	Liší se to významně v malých obcích a velkých městech?
a)	Je běžný postup dostatečný? Chybí Vám v něm něco? Co byste rád do procesu strategického plánu zahrnul a proč to nelze? Co naopak shledáváte ve standardním procesu jako nadbytečné?	Do jaké míry je dle Vás postup ovlivněn zadáním ze strany obce a do jaké míry ho můžete ovlivnit Vy jako konzultant?
b)	Jsou v procesu strategického plánování slyšet všichni aktéři, všechny hlasy? Umožňuje proces reflektovat hlas všech?	nejen počet akcí a aktérů, ale i dostatečná hloubka, intenzita participace
c)	Do jaké míry považujete proces strategického plánování za kreativní proces? Jak moc jsou využívány formalizované postupy? Nakolik formalizace postupů přispívá/zabraňuje odhalení skutečné podstaty rozvojových potřeb a faktorů?	
2.3	Jak vypadá dle Vás běžný strategický rozvojový PLÁN obce?	Liší se to významně v malých obcích a velkých městech?

a)	Bývají běžné SP úplné? Chybí Vám v nich něco? O co byste SP doplnil? Co naopak ve strategických rozvojových plánech považujete za nadbytečné?	Do jaké míry je dle Vás struktura/rozsah/obsah dokumentu SP ovlivněna zadáním ze strany obce a do jaké míry ho můžete ovlivnit Vy jako konzultant?
b)	V jakém poměru podle Vašeho názoru odrážejí myšlenkovou stránku strategie (tj. vize, cíle, směřování obce) konzultanti : zastupitelé : úředníci : občané?	(např. 80 : 10 : 10 : 0, nebo 25 : 25 : 25 : 25) Kdo je „veřejnost“? (občané, NNO, spolky...?)
2.4	Další informace obecně k strategickému plánování a řízení místního rozvoje v ČR	

3.	Podrobněji k jednotlivým fázím procesu a částem strategického plánu	Poznámky
3.1	Jaké jsou Vaše zkušenosti s ANALYTICKOU částí SP v obcích?	
a)	Bývají dostatečně podrobně podchyceny klíčové faktory rozvoje? Bývají zpracovávána data dostatečně relevantní? Odrážejí analyzované prvky skutečnou kvalitu života v obci?	Liší se to významně v malých obcích a velkých městech?
b)	Jaké hlavní metody bývají nejčastěji v analytických částech využívány?	Liší se to významně v malých obcích a velkých městech?
c)	Umožňují běžně zpracovávány analýzy proniknout do skutečných potřeb a názorů občanů? Do jaké míry?	Jaké jsou v tom rezervy? Co schází? Liší se to významně v malých obcích a velkých městech?
d)	Typový příklad 1: V analytické části SP je uvedena <u>struktura bytového fondu</u> (počet a stáří domů a bytů, jejich typy – rodinné, sídlištní zástavba...). Prosím dle vlastní zkušenosti uveďte, jakou informaci poskytuje tento údaj.	Přispíval by na tomto příkladu daný údaj lepšímu plánování směrem k vyšší kvalitě života v obci? Jak by se s daným údajem muselo dále nakládat?
e)	Typový příklad 2: V analytické části SP jsou uvedena <u>základní historická data</u> obce (první písemná zmínka o obci a onomastický rozbor původ názvu obce). Prosím dle vlastní zkušenosti uveďte, jakou informaci poskytuje následující údaj.	Přispíval by na tomto příkladu daný údaj lepšímu plánování směrem k vyšší kvalitě života v obci? Jak by se s daným údajem muselo dále nakládat?
3.2	Jaké jsou Vaše zkušenosti s NAVRHOVOU částí SP v obcích?	
a)	Vycházejí cíle, priority a opatření dostatečně z <u>výsledků analýz</u> ?	Liší se to významně v malých obcích a velkých městech?
b)	Přispívají cíle, priority a opatření dostatečně k <u>rozvoji obce</u> ?	Liší se to významně v malých obcích a velkých městech?
c)	Budou lidé s tím, co SP zakotvuje, nakonec spokojeni? Budou šťastnější? Budou chtít v obci díky tomu žít?	(Reflektují rozvojové cíle skutečnou <u>kvalitu života</u> tak, jak ji vnímají občané? Je toto nějak ošetřeno? Jak?) Liší se to významně v malých obcích a velkých městech?

d)	Bývají podle Vaší zkušenosti cíle, priority a opatření dostatečně konkrétní a adresné, nebo se spíše setkáváte s šablonovitými, spíše univerzálními	Liší se to významně v malých obcích a velkých městech?
e)	Typový příklad 1: občané se vyjadřují v tom smyslu, že významným faktorem spokojenosti pro život v obci pro ně je <u>kvalita sousedských vztahů</u> . Prosím dle vlastní zkušenosti uveďte, zda (jak běžně) bývá podobný faktor ve SP reflektován.	Byl byste schopen tento požadavek dostatečně konkrétně podchytit v cílech? Jak?
f)	Typový příklad 2: občané se vyjadřují v tom smyslu, že významným faktorem spokojenosti života v obci pro ně je <u>nulová tolerance korupčního jednání</u> . Prosím dle vlastní zkušenosti uveďte, zda (jak běžně) bývá podobný faktor ve SP reflektován.	Byl byste schopen tento požadavek dostatečně konkrétně podchytit v cílech? Jak?
3.3	Jaké jsou Vaše zkušenosti s IMPLEMENTACÍ SP v obcích?	
a)	Máte ze své zkušenosti nějaké věcné důkazy/příklady o tom, že SP skutečně pomohl <u>rozvoji obce</u> ?	
b)	Máte ze své zkušenosti nějaké věcné důkazy/příklady o tom, že SP skutečně vedl k <u>zvýšení spokojenosti</u> občanů se svými životy v obci?	
c)	Přispívají SP dle Vašich zkušeností k aktivizaci občanů a k aktivnímu <u>budování společenství/komunity</u> ?	
3.4	Další informace k jednotlivým částem SP	

4.	Obec – rozvoj – kvalita života – neformální instituce – význam SP	Poznámky
4.1	Jak byste svými slovy definoval OBEČ ? Co pro Vás představuje?	Platí tato definice jak pro malé obce, tak pro velká města?
4.2	Jak byste svými slovy definoval ROZVOJ OBCE ?	Je možné takovouto definici naplnit ve velkých městech stejně jako v malých obcích?
4.3	Co podle Vás hodnotí občané jako KVALITU ŽIVOTA ?	
4.4	Výzkumy ukazují, že vedle tradičních faktorů hrají důležitou roli pro rozvoj obce tzv. NEFORMÁLNÍ INSTITUCE (tradice, hodnoty, neformální síť, sociální konvence apod.). Máte nějaké informace o tom, že by v některé obci s neformálními institucemi v SP aktivně pracovali?	
4.5	Jak byste svými slovy vyhodnotil obecně CELKOVÝ PŘÍNOS strategického plánování rozvoje obcí v ČR?	Máte zkušenosti ze zahraničí? Je to tam jinak? Vidíte odlišné přínosy v malých obcích a ve velkých městech?
a)	Co je klíčové pro dobré strategické plánování?	
4.6	Další informace	

5.	Údaje o respondentovi	Poznámky
5.1	Kolik let se věnujete strategickému plánování a řízení?	
5.2	Jaký je původní obor Vašeho vzdělání/profesionálního zaměření?	
5.3	Uveďte příklady obcí, kde jste se podíleli na strategickém plánování.	velké, malé dle krajů

		<i>celý proces, jen plán</i>
5.4	<i>Doporučil byste mi někoho dalšího k podobnému rozhovoru?</i>	
5.5	<i>Další informace k vlastnímu ukotvení v tématu strategického plánování</i>	

Děkuji za čas a otevřenost, případně Vás požádám o účast ve fokusní skupině. Následovat bude ještě Delphi metoda.

Strategické plánování

Dobrý den,

velmi si vážím Vaší ochoty stát se součástí průzkumu Delphi metodou, která je součástí disertační práce na téma **re-design strategického plánování rozvoje obcí s akcentem na neformální instituce**. Uvědomuji si, že následující dotazník je poměrně obsáhlý, jeho vyplnění zabere zhruba hodinu času. Předem Vám děkuji, že jste ochotni mi tento čas věnovat. V případě jakéhokoli dotazu souvisejícího s nejasnostmi při vyplňování mě kdykoli kontaktujte na e-mailu tomas.sykora@ujep.cz, příp. na telefonu 604 584 637.

Předchozí výzkumnou činností byly neformální instituce (nepísaná pravidla hry ve společnosti) rozděleny do tří úrovní s využitím teorie plánovací kultury. **Nejnižší úroveň neformálních institucí jsou tzv. plánovací artefakty**. Pro účely této práce bylo identifikováno osm takových artefaktů, které by mohly být přímo zapojeny do procesu strategického plánování. **Jejich implementací by mělo dojít k posílení neformálních institucí druhé úrovně, tj. k proměně plánovacího prostředí** a tudíž k odstranění klíčových identifikovaných nedostatků strategického plánování (přílišný analytismus, nedostatek strategického přístupu, kvantita dominující nad kvalitou apod.). **Třetí úroveň neformálních institucí je nejobecnější, tu nemáme snahu v krátkodobém časovém horizontu měnit, ta naopak utváří širší kontext** (např. historie, kulturní tradice, náboženství apod.).

Dotazník obsahuje čtyři části - A) se týká obecného přínosu neformálních institucí nejnižšího řádu (typu plánovací artefakty), B) se věnuje vlivu těchto plánovacích artefaktů na odstranění největších nedostatků stávajícího plánovacího procesu, C) se zabývá vlivem těchto plánovacích artefaktů na proměnu neformálních institucí druhého řádu (typu plánovací prostředí), D) obsahuje identifikační otázky.

ČÁST A)

V následujících otázkách Vám bude představeno 8 neformálních institucí nejnižší úrovně (tzv. plánovacích artefaktů). Jedná se o inovativní prvky, které jsou navrhovány za tím účelem, aby přispěly k větší kvalitě strategického plánování rozvoje obcí. Nejde o absolutní odmítnutí dosavadního způsobu plánování, ale o jeho „re-design“. Smyslem je přispět ke kvalitě strategického plánování tak, aby vedlo k „pravdivějšímu“ a proveditelnějšímu plánování vyšší kvality života občanů v obcích, zejména prostřednictvím posilování místních společenství.

Prosím, v následujících otázkách vyjádřete svůj vlastní názor na jednotlivé plánovací artefakty a jejich vliv na kvalitu plánovacího procesu. Jednat se bude o následujících 8 plánovacích artefaktů:

1. *místní leadership*
2. *komunitní platforma*
3. *komunitní koordinátor*
4. *dialogická integrace společenství*
5. *imaginace*
6. *holistická analýza*
7. *asset-based community development*
8. *interní oponentní mechanismus*

Prosím, na níže uvedené škále vyjádřete svůj vlastní názor na **celkovou intenzitu vlivu na kvalitu plánovacího procesu** u jednotlivých navržených plánovacích artefaktů, pokud by do procesu plánování byly nově zahrnuty.

1. LOKÁLNÍ LEADERSHIP

Lokální leadership má velký vliv na výkonnost sídel. Je méně hierarchický než tradiční vláda, spoléhá na dosažení konsenzu, důvěru a spolupráci a umožňuje schopnost vést ostatní. Je klíčový při přeměně správy (government) na řízení (governance). Schopnosti lídrů jsou ovlivněny místním kontextem, ale zároveň jsou důležitými faktory osobnostní charakteristiky, identita, kognitivní a sociální dovednosti, společenské a emoční kompetence pro rozvoj vůdčích schopností. Zatímco osoba s vhodným pohledem může efektivně vést rozvoj obce, vedení bez nadhledu spíše přispívá k zachování stávajícího stavu. Lokální lídři mohou být voleni zástupci, občanské organizace, podnikatelé, neziskové organizace nebo jednotlivci, kteří mají silný vliv na místní komunitu a jsou schopni mobilizovat ostatní. Místní lídr může pomoci identifikovat potřeby a problémy ve své komunitě, sloužit jako prostředník mezi místním společenstvím a vládními institucemi nebo jinými organizacemi. Díky svým kontaktům a vztahům může mobilizovat lidi a získat podporu pro rozvojové aktivity. Lídr spolupracuje s různými stakeholdery, aby dosáhl shody a vzájemného prospěchu. Může pomoci definovat priority, identifikovat příležitosti a navrhnout opatření pro dlouhodobý růst a prosperitu obce.

Nápověda k otázce: 1.1 Celková intenzita vlivu lokálního leadershipu na kvalitu plánovacího procesu:

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

Nápověda k otázce: 1.2 Prosím, okomentujte, proč se domníváte, že lokální leadership může mít Vámi zvolenou sílu vlivu na proces strategického plánování.

2. KOMUNITNÍ PLATFORMA

Hlavním cílem komunitní platformy je připravovat lídry v obci (zastupitele, členy výborů, místních spolků, zástupce místních neziskových organizací, podnikatele, neformální autority atd.), aby převzali odpovědnost za budoucí podobu obce a nevníмали rozvoj a řízení obce pouze z politicko-ekonomického hlediska a z hlediska obecní infrastruktury. Tento cíl nelze dosáhnout jednorázově, ale je možné ho usilovně sledovat. Proto je důležité vytvářet komunitní platformu, která bude směřovat k posilování komunity a zároveň bude sloužit jako duchovní a manažerská platforma pro obec, tj. bude sdružovat lidi, kteří jsou schopni společně přemýšlet a realizovat rozvoj obce. Vytvářením komunitní platformy se utváří prostředí a způsoby komunikace. Nejde pouze o skupinu lidí, ale také o vztahy mezi nimi, jejich způsoby myšlení, vnímání, sdílení a komunikace. Důležitým prvkem je nezávislost platformy na politice, což umožňuje diskutovat s potenciálně jednostranným pohledem vedení obce a zároveň zajišťuje nezávislost na volebním období. Radnice by tedy měla tuto iniciativu podporovat, ale neměla by ji přímo organizovat. Je proto nutné zapojení externího subjektu (např. regionální univerzity), který může vést komunikační platformu, iniciovat dialog a zajistit objektivitu a nezávislost.

Nápověda k otázce: 2.1 Celková intenzita vlivu komunitní platformy na kvalitu plánovacího procesu:

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

Nápověda k otázce: 2.2 Prosím, okomentujte, proč se domníváte, že komunitní platforma může mít Vámi zvolenou sílu vlivu na proces strategického plánování.

3. KOMUNITNÍ KOORDINÁTOR

Komunitní koordinátoři aktivně mobilizují místní aktéry a nikoli neosobně, cíleně zapojují občany do dění v obci. Působí v roli terénních výzkumníků, kteří prostřednictvím citlivých rozhovorů a zúčastněným pozorováním zjišťují místní potřeby, možnosti a potenciál obyvatel. Rozhovory realizují především v bezpečném domácím prostředí a pronikají do niterných, mnohdy skrytých zákoutí lidských potřeb a jejich vnitřních světů a odhalují vztah jednotlivce k obci, k místnímu společenství. Vedle potřeb a požadavků jednotlivců vůči obci identifikují také opačný směr, tedy to, čím jednotlivci přispívají místní komunitě, jak se vztahují ke spoluobčanům a k věcem veřejným, a tudíž jaký je jejich obecní potenciál. Zároveň slouží jako prostředníci při komunikaci mezi různými skupinami obyvatel a jednotlivci. Hlavním cílem jejich činnosti je citlivě komunikovat s lidmi v obci, od duchovních, politických a manažerských lídrů až po všechny občany, a koordinovat komunikaci a spolupráci skupin, které jsou klíčové pro rozvoj obce. Jejich hlavním úkolem je mobilizovat vytváření komunitní platformy, která umožní spojit přípravu manažerských plánů a strategií s porozuměním základním principům rozvoje obce.

Nápověda k otázce: 3.1 Celková intenzita vlivu komunitního koordinátora na kvalitu plánovacího procesu:

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

Nápověda k otázce: 3.2 Prosím, okomentujte, proč se domníváte, že komunitní koordinátor může mít Vámi zvolenou sílu vlivu na proces strategického plánování.

4. DIALOGICKÁ INTEGRACE SPOLEČENSTVÍ

Základním předpokladem je, že posílení zájmu o obecní záležitosti povede ke zlepšení kvality života. Skutečná proměna obce má své kořeny hlouběji než jen v případném zavedení nových nástrojů, postupů a metodik. Porozumění obci jako společenství občanů není pouhou akumulací informací; je to proces, který zahrnuje proměnu postojů a myšlení na úrovni, která přesahuje pouhé kognitivní učení. Komunitu nelze vytvořit pouze prostřednictvím vnějších procesů; je nutné pracovat s vnitřní proměnou lidí a jejich interakcemi. Úkolem dialogické integrace společenství je tedy formovat obec jako vnitřně integrované společenství prostřednictvím budování vzájemných vztahů. Hlavním nástrojem je zde podpora vzájemného dialogu – překračování vlastních mikrosvětů a pochopení světů ostatních osob. Cílem je posilovat místní komunitu a pomáhat jí objevovat a rozvíjet vlastní potenciál, aby se stala soběstačnější, odolnější a solidárnější. Při provádění konkrétních intervencí nesmí být vše redukováno na pouhé vnější faktory; jde o formování vztahů a interakcí mezi lidmi v obci. Když lidé začnou skutečně ohleduplně vnímat druhé, přijmou za svou odpovědnost vůči celku a kultivují respekt a péči o ostatní, pak se takto vnitřně integrované společenství lépe shodne na základních rozvojových principech a hodnotách, jimiž má být obec orientována do budoucna.

Nápověda k otázce: 4.1 Celková intenzita vlivu dialogické integrace společnosti na kvalitu plánovacího procesu:

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

Nápověda k otázce: 4.2 Prosím, okomentujte, proč se domníváte, že dialogická integrace společnosti může mít Vámi zvolenou sílu vlivu na proces strategického plánování.

5. IMAGINACE

Chyby při plánování rozvoje jsou spojené s kolektivní schopností představit si bohatý soubor možných budoucností a různých cest, které by k nim mohly vést. Schopnost imaginace má ale zásadní vliv na proces transformace a zároveň je součástí vztahu mezi jednotlivcem a kolektivem. Imaginace je potenciální schopnost aktérů a komunit, kteří usilují o transformaci, vytvářet alternativní reality. Lidé mají tendenci hledat důkazy, jež jsou v souladu s jejich předchozími znalostmi a přesvědčeními. V důsledku toho upřednostňují opatření a přístupy, které jsou spíše adaptivní než transformační, a dávají přednost známému před novým. Současný svět se však vyznačuje velkou dynamikou a vysokou mírou nepředvídatelnosti. Imaginace poskytuje alternativy k současné realitě, které mohou motivovat k přeměně existujících uspořádání. Důležitým aspektem vzájemné interakce individuální a kolektivní imaginace je konstrukce identit, sociálních skupin a preferované budoucnosti těchto skupin. Pro jakoukoli transformaci je klíčové, jak změna restrukturalizuje, znovu propojuje a přetváří významy vztahů mezi lidmi a mezi lidmi a ekosystémy, ve kterých jsou zapojeni. Vazby na místo, které mohou podporovat adaptivní úsilí, mohou také představovat překážky pro transformaci. Existuje řada technik, které mohou podpořit představivost v procesu plánování (přehled konkrétních metod, jimiž je možné do procesu plánování zavést prvky imaginace, je shrnut např. zde: <https://kisk.phil.muni.cz/100metod>, jedná se zejm. o metody tří horizonty, kolo budoucnosti, metafora, snímek budoucnosti, věc z budoucnosti, backcasting či design studio).

Nápověda k otázce: 5.1 Celková intenzita vlivu imaginace na kvalitu plánovacího procesu:

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

Nápověda k otázce: 5.2 Prosím, okomentujte, proč se domníváte, že imaginace může mít Vámi zvolenou sílu vlivu na proces strategického plánování.

6. HOLISTICKÁ ANALÝZA

Stávající strategické plánování mocně staví na datových analýzách. Mnohé analýzy vycházejí z dostupných, nikoli potřebných dat. Výsledkem

bývají sice obsáhlé a datově a metodicky kvalitní analýzy, které však neposkytují dostatečný vhled do skutečné (mnohobarevné) situace obce. Zpracovatelé analytických částí strategických plánů si musí klást jiné otázky, které lépe podchytí stav neformálních institucí v obci, nespokojit se s kvantitativním vyjádřením v socioekonomických analýzách. Tato data mají být jen podkladem k úsudkovému myšlení nad komplexní realitou obce.

Příklad 1: Pokud se analýza zabývá stavem bytového fondu v obci, nestačí se ptát po statistickém stáří domů, struktuře vlastnictví a konstrukčních vlastnostech domů. Otázka struktury bydlení v obci se propisuje do povahy společenství - jiný vztah k obci, sousedům, společenství, ale i veřejnému prostoru mají obyvatelé venkovské obce s rozptýlenou strukturou rodinných domů v horské oblasti a jiný stejně početná obec s rodinami kumulovanými do dvou bloků bytových domů vystavěných jako někdejší součást jednotného zemědělského družstva.

Příklad 2: Analýzy většinou obsahují i stručný historický exkurz. Ten však bývá jen faktografický, avšak není využíván pro skutečnou práci s rozvojem obce. Analytici se musí ptát, jak se klíčové historické milníky, události či osobnosti podepisují na současnosti obce, jak se promítají do posilování místní identity, jak jsou tradice využívány pro podporu budoucího rozvoje. Analýza se nesmí vyhýbat ani citlivým tématům nedávné historie, které mají zásadní vliv na současný stav a budoucí rozvoj obce (např. příběh neúspěšné privatizace, jejímž důsledkem je chátrající objekt v obci apod.).

Nápověda k otázce: 6.1 Celková intenzita vlivu holistické analýzy na kvalitu plánovacího procesu:

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

Nápověda k otázce: 6.2 Prosím, okomentujte, proč se domníváte, že holistická analýza může mít Vámi zvolenou sílu vlivu na proces strategického plánování.

7. ASSET-BASED COMMUNITY DEVELOPMENT (ABCD)

Rozvoj založený na potřebách klade důraz na místní nedostatky a zdroje řešení hledá u vnějších agentur. Oproti tomu *asset-based přístup* se zaměřuje na zdokonalování a využívání stávajících silných stránek komunity. V každé komunitě existuje pět klíčových aktiv: jednotlivci, sdružení, instituce, fyzický majetek a spojení. Namísto mapování potřeb se mapují aktiva, která se naopak zaměřují na přednosti, schopnosti, dovednosti a zdroje v obci. Cílem je objevovat naše schopnosti, identifikovat, co jsme již dokázali a kam směřujeme. Tento přístup se pevně opírá o participaci místních lidí, ale není něčím, co by se samo od sebe stalo. Klíčové je pochopit, že ve specifickém místě a situaci je možné provádět změny a zlepšení pouze tehdy, když se někdo rozhodne převzít iniciativu a angažovat se. V obci by nemělo být nic, čemu by se místní lidé nevěnovali. *Asset-based přístup* vychází z předpokladu, že každý jednotlivec má čím přispět. Občané v tomto přístupu nejsou vnímáni jako příjemci pomoci, ale jako přímí aktéři rozvoje. Je potřeba odbourat jejich lhostejnost, motivovat je k aktivnímu občanství a z pozice místní vlády pouze vytvářet příležitosti pro zapojení členů komunity, ale následně ustoupit do pozadí. Nicméně není jednoduché dosáhnout shody na společné a sdílené vizi. Často lidé, ačkoli si myslí, že pracují na společném problému, ve skutečnosti přistupují k němu z různých perspektiv, co se týče jeho povahy a základních příčin, stejně jako přístupu k jeho řešení.

Nápověda k otázce: 7.1 Celková intenzita vlivu asset-based community developmentu na kvalitu plánovacího procesu:

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

Nápověda k otázce: 7.2 Prosím, okomentujte, proč se domníváte, že asset-based community development může mít Vámi zvolenou sílu vlivu na proces strategického plánování.

8. INTERNÍ OPONENTNÍ MECHANISMUS

Proces strategického plánování lokálního rozvoje bývá zakončen schvalovací procedurou na úrovni místního zastupitelstva. To mnohdy spočívá v pouhé formální akceptaci vytvořeného koncepčního dokumentu. V lepším případě předchází formálnímu schvalování ještě projednání v příslušném výboru zastupitelstva nebo komisi rady. V těchto případech se jedná spíše o další prvek v procesu tvorby (doplnění požadavků vedení obce jako zadavatele apod.). Legislativa také vyžaduje některé procesy v souvislosti s posuzováním vlivu na životní prostředí. Stejně jako v jiných, především vědeckých případech, je však určitý prvek oponentury považován jednak za konstruktivní příspěvek v rámci tvůrčího procesu, jednak za vnější pohled odborníka nezatíženého přílišným zapojením do konkrétního případu a jednak za určitou garanci kvality. Může se jednat o nezávislý oponentní posudek, povinnou konzultaci či jiný podobný nástroj. Příkladem nezávislé autority, která by mohla tuto činnost vykonávat, je regionální univerzita, která má jak odborné zázemí, tak dostatečný vhled do místní problematiky. Inspirací by mohly být tzv. land-grant univerzity v USA, které mají jako povinnost poskytovat služby tohoto typu ve prospěch regionu.

Nápověda k otázce: 8.1 Celková intenzita vlivu interního oponentního mechanismu na kvalitu plánovacího procesu:

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

Nápověda k otázce: 8.2 Prosím, okomentujte, proč se domníváte, že interní oponentní mechanismus může mít Vámi zvolenou sílu vlivu na proces strategického plánování.

9. Další plánovací artefakty

Nápověda k otázce: *Prosím, pokud Vás napadají další plánovací artefakty kromě výše zmíněných osmi, uveďte a vysvětlete je zde:*

ČÁST B)

Na základě předchozího průzkumu bylo identifikováno **7 největších nedostatků stávajícího procesu strategického plánování**. Jsou jimi:

- *nedostatečný entuziasmus (aktéři jsou zapojeni do procesu bez vlastního přesvědčení, nepřipouští si vlastní odpovědnost, obecně se s procesem neztotožňují)*
- *nesprávná/nedostatečná implementace (neprovázanost strategie s rozpočtem, nedostatečné vyhodnocování, personální diskontinuita)*
- *absence strategického přístupu (chybí práce s trendy a prognózami, cíle jsou spíš konzervativní, nerozvojové, lokální témata nejsou prioritizována)*
- *problematická komunikace (nedostatečná facilitace, nízký zájem občanů o participaci, nedostatečná edukace, ignorování pocitů místních lidí)*
- *analytismus (příliš prostoru a energie věnováno analýzám, které nenabízejí kvalitní východiska pro plánování, popisnost)*
- *technický procesismus (plánování jako pouhé provádění procesů bez hlubšího zamyšlení nad jejich smyslem, byrokratičnost, deformace smysluplných aktivit)*
- *kvantita na úkor kvality (převládá kvantita - jak rozsah stránek, tak počet pracovních skupin, veřejných projednání apod., nemyslí se na relevantnost, nýbrž na četnost aktivit)*

Prosím, identifikujte přínos zapojení každého plánovacího artefaktu k odstranění identifikovaných nedostatků stávajícího strategického plánování na níže uvedené škále. Každou svou volbu, prosím, vysvětlete komplexní argumentací.

10. LOKÁLNÍ LEADERSHIP

Nápověda k otázce: *Označte, do jaké míry dle Vašeho názoru přispěje lokální Leadership k odstranění jednotlivých nedostatků stávajícího strategického plánování (v řádcích jsou uvedeny jednotlivé nedostatky):*

	problém nevyřeší	k řešení jen okrajově	přispěje pro odstranění nedostatku je relevantní	může mít velký vliv na odstranění nedostatku	pro odstranění nedostatku je zásadní
nedostatečný entuziasmus	☐	☐	☐	☐	☐
nesprávná implementace	☐	☐	☐	☐	☐

absence strategického přístupu	☐	☐	☐	☐	☐
nevhodná komunikace	☐	☐	☐	☐	☐
přílišný analytismus	☐	☐	☐	☐	☐
technický procesismus	☐	☐	☐	☐	☐
kvantita na úkor kvality	☐	☐	☐	☐	☐

Nápověda k otázce: 10.1 Prosím, předchozí hodnocení významu lokálního leadershipu pro jednotlivé nedostatky komplexně a podrobně okomentujte, vysvětlete, odargumentujte.

11. KOMUNITNÍ PLATFORMA

Nápověda k otázce: Označte, do jaké míry dle Vašeho názoru přispěje komunitní platforma k odstranění jednotlivých nedostatků stávajícího strategického plánování (v řádcích jsou uvedeny jednotlivé nedostatky):

	problém nevyřeší	k řešení problému jen okrajově	přispěje pro odstranění nedostatku je relevantní	může mít velký vliv na odstranění nedostatku	pro odstranění nedostatku je zásadní
nedostatečný entuziasmus	☐	☐	☐	☐	☐
nesprávná implementace	☐	☐	☐	☐	☐
absence strategického přístupu	☐	☐	☐	☐	☐
nevhodná komunikace	☐	☐	☐	☐	☐
přílišný analytismus	☐	☐	☐	☐	☐
technický procesismus	☐	☐	☐	☐	☐

kvantita na úkor
kvality

☐☐☐☐☐

Nápověda k otázce: 11.1 Prosím, předchozí hodnocení významu komunitní platformy pro jednotlivé nedostatky komplexně a podrobně okomentujte, vysvětlete, odargumentujte.

12. KOMUNITNÍ KOORDINÁTOR

Nápověda k otázce: Označte, do jaké míry dle Vašeho názoru přispěje komunitní koordinátor k odstranění jednotlivých nedostatků stávajícího strategického plánování (v řádcích jsou uvedeny jednotlivé nedostatky):

	problém nevyřeší	k řešení problému jen okrajově	přispěje pro odstranění nedostatku je relevantní	může mít velký vliv na odstranění nedostatku	pro odstranění nedostatku je zásadní
nedostatečný entuziasmus	☐	☐	☐	☐	☐
nesprávná implementace	☐	☐	☐	☐	☐
absence strategického přístupu	☐	☐	☐	☐	☐
nevhodná komunikace	☐	☐	☐	☐	☐
přílišný analytismus	☐	☐	☐	☐	☐
technický procesismus	☐	☐	☐	☐	☐
kvantita na úkor kvality	☐	☐	☐	☐	☐

Nápověda k otázce: 12.1 Prosím, předchozí hodnocení významu komunitního koordinátora pro jednotlivé nedostatky komplexně a podrobně okomentujte, vysvětlete, odargumentujte.

13. DIALOGICKÁ INTEGRACE SPOLEČENSTVÍ

Nápověda k otázce: Označte, do jaké míry dle Vašeho názoru přispěje dialogická integrace společenství k odstranění jednotlivých nedostatků stávajícího strategického plánování (v řádcích jsou uvedeny jednotlivé nedostatky):

	problém nevyřeší	k řešení problému jen okrajově	přispěje pro odstranění nedostatku je relevantní	může mít velký vliv na odstranění nedostatku	pro odstranění nedostatku je zásadní
nedostatečný entuziasmus	☐	☐	☐	☐	☐
nesprávná implementace	☐	☐	☐	☐	☐
absence strategického přístupu	☐	☐	☐	☐	☐
nehodná komunikace	☐	☐	☐	☐	☐
přílišný analytismus	☐	☐	☐	☐	☐
technický procesismus	☐	☐	☐	☐	☐
kvantita na úkor kvality	☐	☐	☐	☐	☐

Nápověda k otázce: 13.1 Prosím, předchozí hodnocení významu dialogické integrace společenství pro jednotlivé nedostatky komplexně a podrobně okomentujte, vysvětlete, odargumentujte.

absence strategického přístupu	☐	☐	☐	☐	☐
nevhodná komunikace	☐	☐	☐	☐	☐
přílišný analytismus	☐	☐	☐	☐	☐
technický procesismus	☐	☐	☐	☐	☐
kvantita na úkor kvality	☐	☐	☐	☐	☐

Nápověda k otázce: 15.1 Prosím, předchozí hodnocení významu holistické analýzy pro jednotlivé nedostatky komplexně a podrobně okomentujte, vysvětlete, odargumentujte.

16. Asset-based community development (ABCD)

Nápověda k otázce: Označte, do jaké míry dle Vašeho názoru přispěje ABCD k odstranění jednotlivých nedostatků stávajícího strategického plánování (v řádcích jsou uvedeny jednotlivé nedostatky):

	problém nevyřeší	k řešení problému jen okrajově	přispěje pro odstranění nedostatku je relevantní	může mít velký vliv na odstranění nedostatku	pro odstranění nedostatku je zásadní
nedostatečný entuziasmus	☐	☐	☐	☐	☐
nesprávná implementace	☐	☐	☐	☐	☐
absence strategického přístupu	☐	☐	☐	☐	☐
nevhodná komunikace	☐	☐	☐	☐	☐
přílišný analytismus	☐	☐	☐	☐	☐
technický procesismus	☐	☐	☐	☐	☐

kvantita na úkor
kvality

☐☐☐☐☐

Nápověda k otázce: 16.1 Prosím, předchozí hodnocení významu ABCD pro jednotlivé nedostatky komplexně a podrobně okomentujte, vysvětlete, odargumentujte.

17. INTERNÍ OPONENTNÍ MECHANISMUS

Nápověda k otázce: Označte, do jaké míry dle Vašeho názoru přispěje interní oponentní mechanismus k odstranění jednotlivých nedostatků stávajícího strategického plánování (v řádcích jsou uvedeny jednotlivé nedostatky):

	problém nevyřeší	k řešení problému jen okrajově	přispěje pro odstranění nedostatku je relevantní	může mít velký vliv na odstranění nedostatku	pro odstranění nedostatku je zásadní
nedostatečný entuziasmus	☐	☐	☐	☐	☐
nesprávná implementace	☐	☐	☐	☐	☐
absence strategického přístupu	☐	☐	☐	☐	☐
nevhodná komunikace	☐	☐	☐	☐	☐
přílišný analytismus	☐	☐	☐	☐	☐
technický procesismus	☐	☐	☐	☐	☐
kvantita na úkor kvality	☐	☐	☐	☐	☐

Nápověda k otázce: 17.1 Prosím, předchozí hodnocení významu interního oponentního mechanismu pro jednotlivé nedostatky komplexně a podrobně okomentujte, vysvětlete, odargumentujte.

ČÁST C)

Jak bylo uvedeno v předchozí části, **aplikací neformálních institucí nejnižšího řádu** (tj. výše představených osmi plánovacích artefaktů) **by mělo dojít k postupné proměně neformálních institucí druhého řádu** (tj. plánovacího prostředí). Zajímá mě Váš názor na to, jak silná může být mezi nimi vazba.

18. Jak přispěje lokální leadership proměně plánovacího prostředí?

Nápověda k otázce: *Rozdělte 100 bodů mezi následující neformální instituce typu plánovací prostředí.*

Rozdělte: 100 bodů

identita	
důvěra	
reciprocita	
hodnoty (např. vztah k nemateriální sféře rozvoje)	
jazyk (úroveň vzájemné komunikace)	
sociální kapitál	
sociální normy (pravidla mezilidských vztahů)	
korupce	
přispěje jiné neformální instituci (okomentujte na závěr)	
nepřispěje žádné neformální instituci	

19. Jak přispěje komunitní platforma proměně plánovacího prostředí?

Nápověda k otázce: Rozdělte 100 bodů mezi následujících 8 neformálních institucí typu plánovací prostředí.

Rozdělte: 100 points

identita	
důvěra	
reciprocita	
hodnoty (např. vztah k nemateriální sféře rozvoje)	
jazyk (úroveň vzájemné komunikace)	
sociální kapitál	
sociální normy (pravidla mezilidských vztahů)	
korupce	
přispěje jiné neformální instituci (okomentujte na závěr)	
nepřispěje žádné neformální instituci	

20. Jak přispěje komunitní koordinátor proměně plánovacího prostředí?

Nápověda k otázce: Rozdělte 100 bodů mezi následujících 8 neformálních institucí typu plánovací prostředí.

Rozdělte: 100 points

identita	
důvěra	
reciprocita	
hodnoty (např. vztah k nemateriální sféře rozvoje)	
jazyk (úroveň vzájemné komunikace)	
sociální kapitál	
sociální normy (pravidla mezilidských vztahů)	
korupce	
přispěje jiné neformální instituci (okomentujte na závěr)	
nepřispěje žádné neformální instituci	

21. Jak přispěje dialogická integrace společnosti proměně plánovacího prostředí?

Nápověda k otázce: Rozdělte 100 bodů mezi následujících 8 neformálních institucí typu plánovací prostředí.

Rozdělte: 100 points

identita	
důvěra	
reciprocita	
hodnoty (např. vztah k nemateriální sféře rozvoje)	
jazyk (úroveň vzájemné komunikace)	
sociální kapitál	
sociální normy (pravidla mezilidských vztahů)	
korupce	
přispěje jiné neformální instituci (okomentujte na závěr)	
nepřispěje žádné neformální instituci	

22. Jak přispěje imaginace proměně plánovacího prostředí?

Nápověda k otázce: Rozdělte 100 bodů mezi následujících 8 neformálních institucí typu plánovací prostředí.

Rozdělte: 100 points

identita	
důvěra	
reciprocita	
hodnoty (např. vztah k nemateriální sféře rozvoje)	
jazyk (úroveň vzájemné komunikace)	
sociální kapitál	
sociální normy (pravidla mezilidských vztahů)	
korupce	
přispěje jiné neformální instituci (okomentujte na závěr)	
nepřispěje žádné neformální instituci	

23. Jak přispěje holistická analýza proměně plánovacího prostředí?

Nápověda k otázce: Rozdělte 100 bodů mezi následujících 8 neformálních institucí typu plánovací prostředí.

Rozdělte: 100 points

identita	
důvěra	
reciprocita	
hodnoty (např. vztah k nemateriální sféře rozvoje)	
jazyk (úroveň vzájemné komunikace)	
sociální kapitál	
sociální normy (pravidla mezilidských vztahů)	
korupce	
přispěje jiné neformální instituci (okomentujte na závěr)	
nepřispěje žádné neformální instituci	

24. Jak přispěje ABCD proměně plánovacího prostředí?

Nápověda k otázce: *Rozdělte 100 bodů mezi následujících 8 neformálních institucí typu plánovací prostředí.*

Rozdělte: 100 points

identita	
důvěra	
reciprocita	
hodnoty (např. vztah k nemateriální sféře rozvoje)	
jazyk (úroveň vzájemné komunikace)	
sociální kapitál	
sociální normy (pravidla mezilidských vztahů)	
korupce	
přispěje jiné neformální instituci (okomentujte na závěr)	
nepřispěje žádné neformální instituci	

25. Jak přispěje interní oponentní mechanismus proměně plánovacího prostředí?

Nápověda k otázce: Rozdělte 100 bodů mezi následujících 8 neformálních institucí typu plánovací prostředí.

Rozdělte: 100 points

identita	
důvěra	
reciprocita	
hodnoty (např. vztah k nemateriální sféře rozvoje)	
jazyk (úroveň vzájemné komunikace)	
sociální kapitál	
sociální normy (pravidla mezilidských vztahů)	
korupce	
přispěje jiné neformální instituci (okomentujte na závěr)	
nepřispěje žádné neformální instituci	

26. Pokud jste u některé z předchozích odpovědí přidělili body odpovědi "přispěje jiné neformální instituci", prosím, okomentujte zde.

Část D)

27. Identifikace respondenta

Nápověda k otázce: *Zpracování výsledků bude anonymní, přesto pro případnou zpětnou vazbu, pokud Vám nevadí, uveďte své jméno:*

Nápověda k otázce: *27.1 V případě, že jste nechtěli předchozí identifikační otázku odpovídn, prosím alespoň o uvedení skupiny respondentů, kterou zastupujete. Jestliže Vaše postavení odpovídá zároveň více kategoriím, uveďte tu, s níž se dlouhodobě a trvale nejvíce identifikujete ve vztahu ke strategickému plánování.*

- ☐ zastupitel/ka
- ☐ úředník/úřednice
- ☐ akademik/akademička
- ☐ konzultant/ka

Mnohokrát Vám děkuji za vyplnění.

S ohledem na výsledky průzkumu se na Vás po vyhodnocení tohoto kola šetření pravděpodobně obrátím s laskavou prosbou o doplňující komentáře ke zjištěným výsledkům.

Tomáš Sýkora, Fakulta sociálně ekonomická UJEP

Labor space (as a place of interaction)												n. d.						
Land tenure systems																	n. d.	
Language											n. d.							
Laws								F	F									
Learning process																	n. d.	
Legislation and legal setting				n. d.		n. d.	F			F	F							F
Market											n. d.							F
Market memory																		n. d.
Media																		n. d.
Mobility conventions											n. d.							
Money											n. d.							
Multi-level governance							F											
Municipal governments																	n. d.	
Networking/social networks/informal networks	n. d.								N	N								
Norms		n. d.			n. d.	n. d.			n. d.	N								n. d.
Norms (social)	N									N								n. d.
Norms (unwritten)							N											
Norms and codes of the public organizations												F						
Norms of behavior								N										
Norms that rest alongside									N									
Organizations		n. d.			n. d.					F								F
Ownership and property rights	F										F							F
Parliament																F		
Participatory governance															n. d.			

Social conventions, practices and behaviors								N	N	N									N
Spatial and physical structures																		n. d.	
Stereotypes																			N
Structure of the tax and social security systems																		n. d.	
Subjective insecurity	N																		
Supreme Audit Institutions				n. d.															
Taxes and other coercive devices			n. d.																
Traditions	N									N	N								N
Transparency												F							
Trust	n. d.					n. d.													
Value orientation																			N
Values	N						N			N									
Violence	N																		
Ways of thinking																			n. d.
Written contracts									F										

Poznámky:

F = formální instituce; **N** = neformální instituce; **n. d.** = instituce bez určení, zda se jedná o formální, či neformální

1 – Escandon-Barbosa a kol. (2019); **2** – Greif a Laitin, (2004); **3** – Hardin (2001); **4** – Holt a Manning (2014); **5** – Ježek a kol. (2015); **6** – Mathie a Cunningham (2003); **7** – Mauro a kol. (2018); **8** – Ostož (2019); **9** – Prell a kol. (2010); **10** – Rodríguez-Pose (2013); **11** – Wawrosz (2007); **12** – Vázquez-Barquero a Rodríguez-Cohard (2016); **13** – Ouředníček a kol. (2011); **14** – Ježek (2017); **15** – Greaves (2004); **16** – Albrechts (2004); **17** – Pike, Rodríguez-Pose a Tomaney (2007); **18** – UN-Habitat (2009); **19** – Sucháček (2013).

Příloha 4: Přehled neformálních institucí uváděných v rešeršovaných textech (dle četnosti výskytu u různých autorů; v původním znění)

Četnost	Neformální instituce
12	▪ normy⁵ (sociální normy, nepsané normy, normy chování, ostatní normy)
4	▪ tradice ▪ kulturní rysy (kultura) ▪ hodnoty (hodnotové systémy) ▪ víry⁶
3	▪ konvence (konvenční postupy, sociální konvence) ▪ síťování⁷ (sítě, sociální síť, neformální síť)
2	▪ korupce⁸ ▪ postupy⁹ ▪ zvyky (ustálené zvyky a obyčeje)
1	▪ subjektivní nejistota ▪ proces volby vlád ▪ kapacita vlády formulovat a implementovat politiky ▪ percepce občanů o stavu institucí ▪ násilí ▪ sociální kapitál ▪ neformální omezení ▪ dobrovolně stanovené kodexy chování ▪ individuální zvyky ▪ skupinové rutiny ▪ interpersonální kontakty ▪ vztahy ▪ historie ▪ náboženství ▪ identita ▪ obchodní zvyklosti ▪ pravidla slušného chování a společenského styku ▪ sklony ▪ ustálené způsoby chování ▪ stereotypy ▪ postoje ▪ předsudky ▪ ignorance

Zdroj: Vlastní zpracování

⁵ „Normy“ se nejčastěji uvádějí obecně mezi institucemi. Pokud se přiřazují mezi formální nebo neformální, pak nejčastěji s nějakým přívlastkem (např. nepsané normy – neformální; normy veřejných institucí – formální). Pouze v jednom případě byly normy bez přívlastku uvedeny mezi neformálními kategoriemi.

⁶ „Víry“ byly za neformální instituci označeny třikrát, v jednom případě jako instituce bez bližšího určení.

⁷ „Sítě“ byly za neformální instituci označen dvakrát, v jednom případě jako instituce bez bližšího určení.

⁸ „Korupce“ byla za neformální instituci označena jednou, v jednom případě jako instituce bez bližšího určení.

⁹ „Postupy“ byly za neformální instituci označeny jednou, v jednom případě jako instituce bez bližšího určení.