

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**  
**PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA**



**SPOLUPRÁCE V ROZVOJI VENKOVA: VIZE NEBO REALITA (PŘÍPAD  
MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN)**

**AUTOREFERÁT**

Autor: Ing. Kateřina Boukalová  
Školitel: doc. PhDr. Michal Lošťák, PhD., Katedra humanitních  
věd

Praha 2017

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**  
**PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA**

Ing. Kateřina Boukalová  
pracoviště: Katedra humanitních věd

**Spolupráce v rozvoji venkova: vize nebo realita (případ místních akčních skupin)/**

Cooperation in Rural Development: Vision or Reality (the Case of Local Action Groups)

vědní obor: Regionální a sociální rozvoj

**Autoreferát k získání vědecké hodnosti PhD.**

Školitel: doc. PhDr. Michal Lošťák, Ph.D.  
Katedra humanitních věd  
Provozně ekonomická fakulta ČZU Praha

Oponenti:

.....  
.....  
.....

Obhajoba se koná dne: ..... v ..... hodin  
na: .....

S disertací je možno se seznámit na odd. vědy a výzkumu Provozně ekonomické fakulty ČZU  
v Praze.

(titul, jméno, příjmení), v.r.

.....

Předseda komise pro obhajoby disertačních prací

2017

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE</b> .....	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>NÁSTIN POSTUPU K DOSAŽENÍ CÍLŮ DISERTAČNÍ PRÁCE</b> .....	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>7</b>
<b>5</b>	<b>SOUHRN ZJIŠTĚNÍ Z PROVEDENÉHO VÝZKUMU</b> .....	<b>8</b>
5.1	ZJIŠTĚNÍ PRVNÍ – STŘETNUTÍ GOVERNANCE A GOVERNMENT .....	8
5.2	ZJIŠTĚNÍ DRUHÉ – SPOLUPRÁCE TĚCH SAMÝCH .....	10
5.3	ZJIŠTĚNÍ TŘETÍ – „NEMATERIÁLNO“ MÁ PŘINĚST „MATERIÁLNO“ .....	11
5.4	ZJIŠTĚNÍ ČTVRTÉ – UMĚLOU SPOLUPRÁCI NECHCEME.....	12
5.5	ZJIŠTĚNÍ PÁTÉ – BALANCE MEZI SLABÝMI A SILNÝM VAZBAMI.....	13
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>14</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM ZDROJŮ CITOVANÝCH V AUTOREFERÁTU</b> .....	<b>15</b>
<b>8</b>	<b>SEZNAM PUBLIKACÍ K ŘEŠENÉ PROBLEMATICE</b> .....	<b>16</b>

## Souhrn

Disertační práce se zabývá pojetím a významem spolupráce v činnosti místních akčních skupin jako významných aktérů ve venkovském prostoru. Pro práci byla využita triangulace výzkumných metod. Jednalo se kombinaci polostandardizovaných rozhovorů se zástupci MAS, analýzy sociálních sítí a obsahové analýzy textů. Na základě provedeného výzkumu byla formulována tato hlavní zjištění: 1) **střetnutí government a governance** v podobě administrativních překážek při realizace spolupráce, kdy rozhodování drží v rukou zavedený systém, 2) **spolupráce těch samých**, která se na venkově často opakuje, 3) **nemateriálno má přinést materiálno**, kdy výsledkem spolupráce má být primárně hmotný výstup, to nehmotné je považováno často za tzv. „třešničku na dortu“, 4) **umělou spolupráci nechceme**, takovou, která by musela být uměle a neúčelně upravována, aby splnila podmínky stanovené dotačními podmínkami, 5) **rovnováha mezi slabými a silnými vazbami** tak, aby region zůstal otevřený novým myšlenkám, které spolupráci posunují dál. Spolupráce je tak stále významně ovlivňována vnějšími zásahy, které vnímají pravou spolupráci spíše jako vizi, jako jeden z výrazů používaný ve spojitosti s místními akčními skupinami bez jeho hlubší podstaty.

Klíčová slova: místní partnerství, spolupráce, venkov

## Summary

The PhD dissertation thesis addresses the meaning and nature of cooperation in the case of local action groups. They are the important actors in rural areas. Triangulation of research methods was utilized in this work in terms of combining semi-standardized interviews with LAG representatives, social network analysis, and content analysis. The main findings resulting from research activities are: 1) the contradiction between **government and governance** when administrative obstacles for the implementation of cooperation are brought into decision making process through its control done by established system of government, 2) **the existence of cooperation of the same actors** which is often repeated throughout the whole countryside, 3) **intangibility is expected to generate tangibility**, the outcome of the cooperation is expected to be of tangible nature primarily, and intangible outcome is an “icing on a cake”, 4) **we do not want the artificial cooperation** – it means the rejection of such cooperation which is artificially and inefficiently modified to meet the requirements for granting subsidies, 5) **balance between weak and strong ties**, the region is open to new ideas of newcomers who can push the cooperation forward. Cooperation is still continues to be significantly influenced by external influences. Such influences consider real cooperation as a vision, as one of the terms used in connection with local action groups without thinking about true meaning of cooperation.

Key words: Local Partnership, Cooperation, Rural Area

# 1 Úvod

Venkovský svět představuje zajímavé prostředí, v němž se koncentruje řada otázek, které stojí jako výzvy před dnešní společností. Ať se jedná o otázku klimatických změn, udržitelnosti nebo způsobu života. Nad těmito výzvami (a řadou dalších) se klene problematika rozvoje venkova, která zasahuje do řady oblastí života lidí. Není proto náhodou, že se stále zvyšuje význam i zájem o politiku rozvoje venkova.

Pohled na rozvojové otázky se od 2. poloviny 20. století postupně modifikoval. Exogenní typ (po 2. světové válce) rozvoje byl založen na odlišných základech, než na kterých se později vyvinul typ endogenního rozvoje venkova. Jednalo se především o důraz na ekonomické faktory ovlivňující rozvoj lokality. Zároveň nebyla respektována specifika daného prostoru, rozvoj lokality byl plánován pouze vnějšími experty bez zapojení místních obyvatel (Lowe 2000: 20-21). Tento přístup vyústil v racionalizaci produkce, do popředí byl postaven finanční kapitál (oproti ostatním formám kapitálů) a shora řízený pečlivý dohled nad pracovními úkoly dělníků. Od 70. let 20. století však ztrácí exogenní typ rozvoje svou legitimitu a to především proto, že nebyl schopen dostatečně efektivní koordinace činností a nezajistil očekávaný hospodářský růst (Antonio and Bonnano 2000: 34, 38). Dochází k redefinici vnímání rozvoje ne jen jako ekonomického, ale začínají být uvažovány i socio-kulturní otázky nebo snahy o decentralizaci rozhodování, které byly do té doby opomíjeny (Antonio and Bonanno 2000: 40). Klíčovou představou vloženou do endogenního typu rozvoje je zapojování místních aktérů na rozhodovacích aktivitách a budoucnosti regionu (Lowe 2000: 23). Jak uvádí Lowe (2000: 22), tento typ je založen na využívání místních zdrojů, na aktivaci místních aktérů, čímž uplatňuje v praxi tzv. přístup „zdola nahoru“ („bottom-up“) – iniciativa zespona, od místních lidí, místních iniciativ (maximalizace flexibility rozhodování a ožívování potenciálu pro inovace).

Praktické zkušenosti s fungováním exogenního i endogenního přístupu k rozvoji venkova však ukázaly, že není účelné tyto dva typy striktně oddělovat. Hybridní přístup k rozvoji venkova neuvažuje endogenní a exogenní typ jako dvě navzájem protichůdná pojetí, ale doplňuje myšlenky obou. Tento hybridní přístup se nazývá neo-endogenní model rozvoje a na myšlenku endogenního navazuje s odkazem na přístup zdola nahoru a na využití místních zdrojů, zatímco přízvisko "neo" se vztahuje k nadlokálním subjektům (Ray 2006: 278). Posun od centralizovaných vertikálních forem venkovské správy k decentralizovaným horizontálním (Lošťák et al. 2014: 165) je výsledkem rostoucího významu spolupráce mezi veřejnými a soukromými organizacemi (Böcher 2005: 5). Místní akční skupiny (MAS) se zdají být příkladem neo-endogenního typu rozvoje a v podmínkách České republiky patří k významným lokálními aktérům ve venkovském prostoru. Z tohoto důvodu se disertační práce zaměřuje na vnímání

problematiky spolupráce z pohledu MAS, protože tato aktivita by měla být nedílnou součástí jejich činnosti.

## 2 Cíle disertační práce

Cílem této disertační práce je identifikovat a prozkoumat význam spolupráce v činnosti místních akčních skupin. Spolupráce představuje využití jednoho z endogenních faktorů v rozvoji venkova a napomáhá zhodnocování potenciálu venkovského prostoru, ve kterém MAS operují. Je však nezbytné poznamenat, že spolupráce je pouze jedním z principů přístupu LEADER (jeho vymezení a navázání na teoretické koncepty je uvedeno v teoretické části práce). Jednotlivé principy nelze mezi sebou striktně oddělovat. Právě jejich provázání tvoří jeden celek, jehož cílem je (trvale) udržitelný rozvoj venkova. I přesto, že se předkládaná práce bude zabývat přednostně významem spolupráce v činnosti MAS, lze očekávat, že do této problematiky budou postupně vstupovat i principy ostatní a že teprve komplexní pohled na zkoumanou problematiku přinese odpovídající výstupy.

Výzkum si proto klade za cíl odhalit, jak je formální i neformální spolupráce vnímána zástupci MAS (zainteresovaní aktéři), jak probíhala formální spolupráce v podmínkách České republiky a jak jsou aktivity místních akčních skupin (vyžadující i nevyžadující spolupráci) představovány laické veřejnosti (nezainteresovaní aktéři). Jinými slovy, co a jak usnadňuje či omezuje spolupráci místních akčních skupin se subjekty z daného prostředí i vně regionu. Spolupráce je úzce spojena se záležitostmi nehmataelné povahy (sociální, kulturní a lidský kapitál), které působí na rozvojové aktivity aktérů (rozuměno spoluhybatelů dění) ve venkovském prostoru a prostřednictvím jejich činností mohou rozvíjet místní potenciál a přetvářet ho v kapitál, který je následně používán.

Pro dosažení obecného cíle je nutné vymezit specifické cíle, které obecný cíl dále konkretizují:

- konceptualizovat zkoumanou problematiku a vymezit rámec pro studium lokálních aktérů a jejich aktivit na kolektivní úrovni,
- shrnout nabyté poznatky z teoretických konceptů a teorií, které budou základem pro zpracování empirické části práce,
- rozpoznat vnímání spolupráce a vysvětlit příčiny různého vnímání spolupráce jednotlivými zástupci místních akčních skupin (zainteresované subjekty),
- rozpoznat předpoklady pro vznik spolupráce a důvody, které vedou zástupce MAS ke spolupráci a co dle nich představuje bariéry pro spolupráci,
- nastínit proces a oblasti formální spolupráce místních akčních skupin (dále v práci použita zkratka MAS) v podmínkách České republiky,

- zjistit, jak se činnost MAS ve vztahu ke spolupráci odráží v českých neodborných periodikách (jaký obraz o činnosti místních akčních skupin je zprostředkováván široké veřejnosti prostřednictvím hromadných sdělovacích prostředků).

### **3 Nástin postupu k dosažení cílů disertační práce**

Disertační práce ve své teoretické rovině na již provedené výzkumy a odborné publikace týkající se problematiky rozvoje venkova s důrazem kladeným na komunitní společenství typu místních akčních skupin. Uvažovány jsou studie provedené jak v České republice, tak v dalších zemích Evropské unie. Klíčovým je v teoretické části práce důraz na vnímání rozvoje venkova holistickým pohledem, kdy jedině je možné plánovat rozvojové aktivity tak, aby byly dlouhodobě udržitelné.

V empirické části práce, která navazuje na vymezená teoretická východiska. Získání primárních dat je dosaženo pomocí dotazovací techniky rozhovoru. Semistrukturované rozhovory byly prováděny se zástupci MAS Středočeského kraje. Použití této techniky (interakce respondenta a badatele tváří v tvář) přineslo validní odpovědi na zkoumané téma (Disman 2002). Kompozice předem připravených otázek vycházela ze získaných znalostí z teoretické části práce, dalších informací získaných předchozím výzkumem autorky zabývající se obsahovou analýzou textů o MAS z roku 2013. V následující fázi výzkumu byla využita analýza formální spolupráce v podobě projektů spolupráce MAS ve Středočeském kraji a kvantitativní obsahová analýza textů, které byly o MAS publikovány na území Středočeského kraje v období od 20. prosince 2015 do 6. listopadu 2016.

Na základě získaných dat je provedeno jejich zpracování a analýzu s cílem nalézt a prozkoumat význam spolupráce v činnosti místních akčních skupin. S oporou o provedené analýzy je učiněna syntéza, jejímž účelem je zhodnocení výstupů z provedeného teoretického vymezení problematiky a zejména empirického výzkumu a sledování toho, zda přístup LEADER nepřesahuje realitu či jak se realita blíží nebo neblíží teorii.

### **4 Teoretická část**

Jako klíčové se jeví propojení prostorového (geografického), institucionálního i konceptuálního rámce (teoreticko-metodologické uchopení sledované problematiky) ve snaze dospět k holistickému pohledu na rozvoj venkova. Úspěšné uplatnění (neo-) endogenního modelu rozvoje v praxi závisí nejen na ekonomických, ale významně i na ne-ekonomických faktorech. Neo-endogenní přístup je možné provádět pouze na omezeném teritoriu, které bude menší, než území národních států. Jedině v tomto případě lze úspěšně a aktivně zapojit do

rozvoje komunitu, obyvatele žijící v daném prostoru. Základem pro provádění přístupu LEADER<sup>1</sup> je tak homogenní a menší území. Bez multi-sektorového zapojení aktérů z regionu vždy bude v plánování rozvoje chybět mnohostranný pohled. Protože veřejný sektor přináší do rozvoje znalost zákonných pravomocí a veřejné prostředky, podnikatelský sektor poskytuje své know-how a neziskový nadšení a energii. Vzájemným poznáváním jednotlivých sektorů a spoluprací vznikají místní partnerství subjektů oživující území regionu (jedním z těchto partnerství jsou právě místní akční skupiny). MAS musí být schopna zformulovat potřeby regionu a umět je představit lidem a ty zaangažovat do přípravy strategie a dalších rozvojových činností. Hrdost, loajalita k místu a ochota ke změně jsou významnými podmínkami pro společné úsilí komunity tak, aby měla zájem (a snahu) dosáhnout společného cíle. Jak dokládá také Bernard (2010: 20), vzájemné interakce mezi lidmi (mezi různými, často protichůdnými názory-konflikty) v dané lokalitě pomáhají zvyšovat kvalitu života a to především díky schopnosti najít společně existující problém a vyřešit ho (konsensus).

Při řešení problému se však komunita nesmí uzavřít „do sebe“, ale měla by přijímat informace a znalosti aktérů z vně regionu a inspirovat se např. příklady dobré praxe. Když dojde k zapojení všech relevantních a aktivních subjektů v regionu, je zde pravděpodobnost dosažení konsensu a dlouhodobě udržitelného řešení problémů v území. Zároveň budou aktéři cítit větší spoluodpovědnost za rozvoj daného místa, protože do aktivit vložili svůj kapitál (ať už finanční, materiální nebo nemateriální). Čím více kontaktů „leaderovská“ skupina má s dalšími skupinami a organizacemi, tím je její zakořenění v regionu větší a akceptuje ji široké spektrum aktérů (Schiller 2011: 66) Při společném zapojení všech je možné lépe dosáhnout inovativního řešení problémů v regionu. Celý tento postup je zahrnován v integrovaném neo-endogenním modelu rozvoje venkova. Celým procesem pak prochází vztahy kooperace i soupeření mezi jednotlivými aktéry tak, jak se o tom zmiňují teoretická dilemata týkající se konsenzu a konfliktu ve společnosti.

## **5 Souhrn zjištění z provedeného výzkumu**

### **5.1 Zjištění první – střetnutí governance a government**

Místní akční skupiny reprezentují v praxi myšlenky neo-endogenního typu rozvoje venkova. Každá MAS je unikátní a právě na specifikách každé MAS by mělo být postaveno její fungování ve smyslu využití pozitivních nerovností či růzností, které v regionu existují. Zaměření každé MAS je významně postaveno na lidech, kteří v ní pracují a kteří toto sdružení

---

<sup>1</sup> Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale znamená vytváření spojení, která podporují udržitelný rozvoj venkova



vedou. Je tak svázána s postavou manažera, s tím, jaké má manažer vzdělání nebo koníčky, co ho zajímá. Různost každé MAS je její silnou stránkou. Různost také přispívá k obohacení jednotlivých MAS (ale také aktérů v regionu, kteří tvoří danou MAS) prostřednictvím vzájemné spolupráce. Proto lze v různosti spatřovat přidanou hodnotu místních partnerství a nezbytnost pro podněcování spolupráce. Právě pluralita, která by měla být základním předpokladem fungování MAS, je známkou postmoderní formy organizace (Woods 2008: 129).

Jako důkaz úsilí o přetvoření MAS z postmoderního typu organizace v organizaci modernistického typu, lze označit snahu ministerstev vytvořit jednotná pravidla fungování pro všechny MAS v ČR. Ministerstvo zemědělství bylo pověřeno, jako subjekt, který měl zkušenosti s fungováním MAS v programovém období 2007-2013, připravit tzv. standardy fungování MAS (podrobnosti k celému procesu standardizace MAS jsou uvedeny v předchozích částech této práce). Všechny MAS byly nuceny od konce roku 2014 do května roku 2015 upravit své činnosti a deklarovat toto ve svých dokumentech (statut nebo stanovy) tak, aby odpovídaly podmínkám stanoveným v Metodice pro standardizaci MAS, kterou schválila vláda ČR 21. května 2014 (výrazný zásah státu). Cílem standardizace bylo sjednocení podmínek fungování MAS a tak zajištění jejich unififikovanosti (homogenity) a předvídatelnosti jejich fungování, což odpovídá modernistickým představám o fungování organizací (Ritzer 2003). Homogenita se totiž dobře sleduje a postihuje se dobře její nedodržení. Shora řízený pečlivý dohled nadřízených orgánů nad (nyní už předvídatelnými a dobře kontrolovatelnými) činnostmi MAS však znamená stále silné uplatnění exogenního typu rozvoje v podmínkách ČR.

Postmoderní společnost je založená na pluralitě, rozmanitosti a flexibilitě. Je také trochu anarchistická, protože „vše je možné“ (Lošťák a Hudečková 2010: 252). V uvedeném případě se tak střetává koncept governance (postaven na principu spravování věcí veřejných) a government (postaven na principu vládnutí volených orgánů). Jak píše Lošťák a Hudečková (2010: 253), princip LEADER (místní akční skupiny) se musel v tomto případě zásadně podrobit vnějším politickým, ekonomickým a administrativním institucím, pokud chtěl být i nadále v podmínkách ČR uplatňován. Tlak na to, aby byly MAS spíše modernistickými, než post-modernistickými typy organizací v ČR převážil, ale tímto se v podmínkách ČR vytrácí přidaná hodnota přístupu LEADER v podobě různosti MAS. Jak uvádí Lošťák a Hudečková, pokud bude v ČR pokračovat v aplikaci přístupu LEADER důraz na zavedené institucionální rámce, lze přepokládat nižší efektivitu tohoto přístupu (Lošťák a Hudečková 2010: 251).

Slova dotazovaných účastníků výzkumu dokládají z pohledu praxe fungování MAS nesmyslnost nastavených pravidel procesu standardizace.

Tím, že budou všechna místní partnerství fungovat stejně, vytratí se s největší pravděpodobností důvod spolupracovat, protože všichni budou umět to samé a nebude tak potřeba se učit jeden od druhého. Nebude už přítomné to, co dle účastníků rozhovorů představuje spolupráci, „já umím tohle, ale neumím to, co umíš ty“.

## **5.2 Zjištění druhé – spolupráce těch samých**

Místní akční skupiny působí na relativně malém venkovském území. Na tomto území žije omezený okruh aktérů (což platí ještě výrazněji právě pro rurální oblasti). Při řešení lokálních problémů tak podléhají vzájemné sociální interakci stále stejné skupiny. Tyto skupiny jsou pak reprezentovány ve většině případů stále stejnými osobami, které se ještě často překrývají v různých rolích (starosta, myslivec, sportovec, podnikatel apod.). Toto je doloženo i provedenými rozhovory se zástupci MAS, kdy účastníci dotazování uváděli, že neaktivnější jsou lidé, kteří mají k MAS blízko a jsou zároveň aktivní v různých oblastech. Čermák a Vobecká také poukazují na fakt, že vždy „existuje určitý počet aktivních lidí, kteří aktivně participují na různých veřejných záležitostech, nicméně většina občanů se zúčastní těchto aktivit jen tehdy, pokud se jich velice bezprostředně dotýkají (Čermák a Vobecká 2011: 125).

Potenciálním ohrožením zapojování stále stejných osob je to, že by mohly prosazovat své názory a zájmy a vydávat je za názory a zájmy celé skupiny, kterou zastupují. Tím by došlo k výrazné deformaci spolupráce lokálních aktérů a zároveň by došlo k demotivaci již zapojených osob podílet se na utváření regionu. Aktéři by totiž došli k závěru, že jejich myšlenky a názory se v rozvoji lokality neuplatňují a že ztrácí svůj čas a znalosti aktivitami, které nemohou stejně ovlivnit. V rozhovorech se však zmínky o tomto riziku neobjevily. Lze proto předpokládat, že MAS je schopná odhalit, pokud zájmy spolupracujících aktérů reprezentují pouze zájmy úzké skupiny osob. MAS dovede tuto skutečnost zjistit, protože je v regionu „zakořeněna“ a právě ona má reprezentovat místní potřeby a zájmy, tedy je musí znát. Pokud by došlo k deformaci zájmů celé sociální skupiny (vydávání názorů omezeného okruhu za názor celé skupiny), lze předpokládat, že takovou deformaci prezentace zájmů dokáže MAS odhalit.

Opakovaně byla v rozhovorech zdůrazňována jako nezbytnost „zdravé“ spolupráce obměna participujících subjektů tak, aby nedošlo k zacyklení názorů. Jak už bylo zmíněno, v omezeném venkovském prostředí, kde existuje omezená časová kapacita, je to často obtížné (více o této problematice pojednává zjištění páté). Pro spolupráci je však nezbytné neustále se

posouvat v daných činnostech, protože pokud dojde ke zklamání těch aktivních (protože procesy dlouho trvají), je velmi obtížné znovu aktivizovat obyvatele pro konstruktivní účast na veřejném dění. MAS v ČR jsou v tuto chvíli (přelom let 2016/2017) v situaci, kdy i ti „stejní“ aktivní aktéři začínají ztrácet zájem se zúčastňovat dění v MAS, protože díky procesům (standardizace, hodnocení strategií), které musejí MAS podstupovat, se tato uskupení stávají pro subjekty z území nečitelná a principy jejich fungování špatně pochopitelné. V ČR tak hrozí riziko, které zmiňuje Marquardt et al. (2010: 224), když uvádí, že v případě rumunských MAS místo, aby příklady dobré praxe motivovaly aktivní subjekty k další spolupráci, demotivovaly je, protože lidé z území viděli, že v jiných zemích „jde dělat rozvoj za přispění místních obyvatel“, ale v případě „jejich“ MAS se toto úsilí stále nenaplnilo.

### **5.3 Zjištění třetí – „nemateriálně“ má přinést „materiálně“**

Účastníci rozhovorů vnímají spolupráci vždy jako něco pozitivního, je pro ně důležitá, ale zároveň dle nich musí přinést jasně definovaný výstup. Výstupem jsou dotazovanými chápány především materiální záležitosti. „Dobrý pocit“ jedince z aktivního podílu na rozhodování o rozvoji regionu se totiž časem vytratí. Na druhou stranu materiální přínos zůstane. MAS přesto „musí vládnout vysokým stupněm nehmataelných forem kapitálů“ (Lošťák a Hudečková 2010: 252), které by měla mobilizovat, aby dosáhla oněch hmatatelných výstupů (například v podobě realizace různých projektů podpořených externími zdroji). V této souvislosti je nezbytné poznamenat, že hmotný výstup je, především v případě projektů podpořených vnějšími zdroji, často žádoucí i na vyšších úrovních především proto, že se jednoduše sleduje a kontroluje jeho naplnění. Ve výše popsaném případě však aktivizace nemateriálního kapitálu (místních zdrojů jako základní myšlenky endogenního typu rozvoje) předchází vytvoření materiálního výstupu (východiska exogenního typu rozvoje).

Výše uvedené odpovídá i Casieriho studii, která poukazuje na důležitost obou, materiálních i nemateriálních statků a jejich vzájemné doplnění. Síť vztahů je dle něj výsledkem investic do sociálních strategií, které posilují důvěru a tím dosahují hmotných i nehmotných benefitů (Casieri 2010: 25). V realizovaných rozhovorech zástupci MAS uváděli při otázce, co pro ně znamená slovo spolupráce především nehmataelné a vždy pozitivní konotace. Například dle účastníků rozhovorů spolupráce znamená pomoci si navzájem, je to síťování a navazování vztahů, je to radost a energie, jsou to společně prováděné aktivity. Výpovědi tak nepředstavovaly spolupráci jako materiální záležitost.

V případě analýzy formální spolupráce bylo v anotacích projektů často uváděno, že je nezbytné podpořit nemateriální záležitosti, jako je soudržnost obyvatel, provázání a posílení vazeb mezi obyvateli. Výstupem takových projektů mělo být upevnění lokální identity nebo mezilidských vztahů, ale zároveň byly v těchto projektech uvedeny hmatatelné výstupy jako nedílná součást těchto projektů. Podobně, jak zmiňuje Shucksmith v případě Velké Británie, nejvíce MAS dávalo přednost hmatatelným výstupům před těmi nehmotnými jako je například budování kapacit, kvalita spolupráce (Shucksmith 2000: 214), což je právě onou přidanou hodnotou přístupu LEADER.

Tato situace však není neobvyklá, což dokládají výzkumy týkající se přístupu LEADER ve „starých“ členských státech EU (např. Shucksmith 2000). Zde ještě v roce 2000 vycházely články zabývající se MAS, které dokumentovaly, že nehmotné výstupy principu LEADER ještě nejsou příliš viditelné. Lošťák et al. (2014: 162-166) uvádí, že trvá 10 let, než jsou vidět první známky nehmotných výstupů a zakořenění nových forem spravování (jakými se i MAS zdají být), které by měly dopad na celou zemi. LEADER je ve „starých“ členských státech EU implementován od 90. let 20. století, v České republice od začátku 21. století.

#### **5.4 Zjištění čtvrté – umělou spoluprací nechceme**

Z analýzy formální spolupráce v podobě projektů spolupráce místních akčních skupin podpořených z Programu rozvoje venkova ČR 2007-2013 vyplývá, že MAS byly často „nuceny“ přizpůsobovat své aktivity formálně napsaných pravidlům. Pak měly projekty paradoxně větší šanci být podpořeny externími prostředky. Často však byla tato spolupráce zmíněna pouze na papíře, ale reálně k ní nedocházelo nebo jen omezeně. Na tento problém upozorňoval už Ray v roce 2001 v souvislosti s projekty spolupráce MAS (2001: 282), když uváděl, že tyto projekty byly často konvenční, bez originálního nápadu a napsány tak, aby odpovídaly stanoveným kritériím a měly větší šanci získat finanční prostředky.

Někteří z dotazovaných uváděli, že se zpočátku do projektů spolupráce vůbec nezapojovali, protože neviděli smysl v takové spolupráci. Nechtěli realizovat aktivity, kde by spolupráce byla jen „naoko“ a uměle vytvořená, ale kladli důraz na spolupráci skutečnou. Jak uváděli zástupci MAS, pokud byla spolupráce vytvořena uměle, aby se vešla do škatulky stanovené externími pravidly, stejně neměla tato spolupráce po ukončení oficiálních aktivit projektu dlouhého trvání. Spolupracující subjekty ztratily po ukončení finanční intervence zájem realizovat další společné aktivity. Uměle vytvořená spolupráce tak region nikam neposunula a prostředky (finanční, lidské, časové) vynaložené na tuto spolupráci byly investovány

zbytečně. Důležité je, že zástupci MAS si tuto skutečnost uvědomovali a kladli důraz právě na reálnou spolupráci.

Skutečná spolupráce pak dle účastníků rozhovorů nemusí mít nutně formalizovanou podobu, upravenou písemnými pravidly (Giddens 2013: 722) stanovujícími právní a organizační podobu spolupráce. Důležité je dle zástupců MAS naučit místní obyvatele „jak na to“ s tím, že ostatní již zvládnou sami. V provedené obsahové analýze lze také spatřovat posun v letech 2013 a 2016 v oblastech, ve kterých je MAS zmiňována. V roce 2013 byly nejčastěji v případě spolupráce zmiňovány formální projekty spolupráce mezi MAS, ve člancích z roku 2016 se texty posunuly blíže k neformální spolupráci aktérů v daném regionu bez externí finanční pomoci.

Jak uvádí Galvasová (2007: 102-103), „realizace spolupráce nevyžaduje velký objem teoretických či praktických znalostí, zásadní je ucelený a koncepční přístup k problematice spolupráce, zasazení spolupráce do širšího kontextu a schopnost volby či vytváření vhodných nástrojů spolupráce.“ Nelze tedy mluvit o uceleném a koncepčním přístupu ke spolupráci a její zasazení do širšího kontextu v případě, kdy je spolupráce uměle vytvořena, nebo jen napsána v projektové žádosti, ale při realizaci aktivit projektu ke spolupráci dochází pouze nuceně nebo k ní nedochází vůbec.

## **5.5 Zjištění páté – balance mezi slabými a silným vazbami**

V provedeném výzkumu byla potvrzena síla slabých vazeb, kterou přivedl do vědeckého diskurzu Granovetter. Silnou stránkou slabých vazeb je dle tohoto autora právě přenos nových informací (zkušenosti, které přináší nově příchozí) a rozšiřování sociálních sítí (nově příchozí s sebou přináší i své známosti z jiných oblastí). Cannarella a Piccioni pak uvádějí, že teritoriální sítě jsou základním předpokladem kooperativního prostředí, které je podstatné pro endogenní typ rozvoje (Cannarella a Piccioni in Vajdová 2010: 282).

Zároveň je pro fungující spolupráci nezbytné otevřít se novým nápadům a podnětům, které přicházejí jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí a nalézt nejvhodnější propojení obou rovin. Z provedené analýzy sítí formální spolupráce i z rozhovorů vyplývá, že je důležité nezacyklit se v „dělání rozvoje venkova“. Naopak je nezbytné přijímat nové myšlenky od těch, které Lošták et al. (2014: 169) označují jako „nově příchozí“. Právě oni přinášejí své zkušenosti z jiných oblastí (ať už jiných regionů nebo jiných oborů) a aplikují je v zažitých strukturách dané lokality. Nově příchozí pomáhají vidět věci „čerstvými očima“ a zároveň přinášejí možnosti inovativního (alternativního) řešení problémů venkovské společnosti a mohou měnit novými myšlenkami zažitá pravidla hry. Zakořenění aktéři pak využijí v aktivitách lépe své

tacitní znalosti. Nově příchozí použijí své kodifikované znalosti a tím zajistí rozvoj daného území. V konzervativním venkovském prostředí by pak právě místní akční skupiny měly být schopné nalézt rovnováhu mezi přílišnou inovací a strnulým trváním na zažitých vzorcích chování. Jinými slovy nalézt rovnováhu mezi radikálními názory nových aktérů v dané lokalitě a konzervativním pohledem stávajících aktérů, protože právě oni svým konáním formují rurální prostor. Potvrdila se zde role MAS jako animátora rozvoje regionu.

## 6 Závěr

Provedený výzkum ukázal, že MAS lze považovat za aktéry, kteří spíše než na principech endogenního modelu rozvoje venkova fungují na základě neo-endogenního modelu, který nachází propojení mezi exogenním a endogenním typem rozvoje. V podmínkách ČR se však do popředí dostávají externí vlivy, které výrazně zasahují do „praxe dělání rozvoje venkova odspodu“ z lokální úrovně a tím narušují probíhající spolupráci lokálních aktérů. Na základě provedeného výzkumu lze dojít k závěru, že exogenní faktory stále převládají a pravděpodobně budou převládat do té doby, dokud budou poskytovány externí finanční prostředky do území MAS. Otázkou však zůstává, zda se MAS v regionu udrží po ukončení vnější intervence. Na tuto otázku bude moc být zodpovězeno na konci programového období 2014-2020. Endogenní faktory a s nimi spojená spolupráce mají tendenci se prosazovat v zavedeném režimu, ale bude ještě mnoho let trvat, že získají převahu nad exogenními, pokud tato situace vůbec nastane.

Na základě provedeného výzkumu lze v případě českých MAS uvažovat o analogii s myšlenkami objevujícími se v díle Radovana Richta „Civilizace na rozcestí“. Richta (1969) ve své knize pojednává o vlivu vědeckotechnické revoluce na společnost a problémech, které při této změně vznikají. Úvahy zde obsažené se týkají společnosti v jistém stádiu vývoje, kdy by měly být revidovány dosud přijímané teorie a přijímány nové postupy „dělání věcí“ pro budoucnost oné společnosti. MAS se v tuto chvíli také dostávají do nové role v souvislosti se stále významnějším kladením důrazu na rozhodování co nejbližší aktérovi. V praxi však stále v českých podmínkách pevně drží rozhodování v rukou zavedený systém (rozhodování ze shora). Jak poukazuje i tato disertační práce o několik desetiletí později, mluví R. Richta (1969) o přebujelé administrativě (v jeho případě v centrálně plánovaném hospodářství socialistických zemí). Jako ulehčení administrativy spatřuje v zavedení určitého stupně automatické činnosti s cílem snížit transakční náklady. V případě MAS lze tento postoj aplikovat při sjednocení administrativních požadavků ze strany nadřízených orgánů a tak by MAS nemusely tolik „papírovat“, ale mohli také animovat rozvoj území. Analogii s knihou

Civilizace na rozcestí lze nalézt především v úvahách o MAS budoucnosti, která je v českých podmínkách těžko uchopitelná při neustálém střetávání toho, jak by MAS měly fungovat a získat vliv nad svým jednáním (teoretické zázemí) a toho, jak jsou nuceny fungovat pravidly stanovenými mimo region a velmi rychle přenášenými moderními komunikačními technologiemi (praxe dělání rozvoje). Na lokální úrovni je možné pozorovat průnik spolupráce uskutečňované dle principů přístupu LEADER do reálných činností MAS. Podněcování a rozvoj spolupráce však významně souvisí s charakteristikou osobnosti pracující v MAS (významně svázáno s postavou manažera). Tito pracovníci jsou ochotni převzít odpovědnost za rozvoj území MAS, spolupráce je vnitřně naplňuje a dokáží svým entusiasmem aktivizovat další aktéry v regionu. Spolupráce je ale stále významně ovlivňovaná vnějšími zásahy, které vnímají spolupráci zatím spíše jako vizi, jako jeden z výrazů používaných ve spojitosti s MAS

## 7 Seznam zdrojů citovaných v autoreferátu

1. ANTONIO, R. J., BONANNO, A. (2000) *A New Global Capitalism? From „Americanism and Fordism“ to „Americanization-Globalization“*. American Studies, 33-77.
2. BERNARD, J. (2010) *Endogenní rozvojové potenciály malých venkovských obcí a místní samospráva*, Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky
3. BÖCHER, M. (2005) *The concept of Regional Governance in different national funding programmes*. Paper presented at International Workshop „Regional Governance for Sustainable Development“, Hagen.
4. CASIERI, A., NAZZARO, C., ROSELLI, L. (2010) *Trust building and social capital as development policy tools in rural areas. An empirical analysis: the case of the LAG CDNISAT*. New Medit
5. ČERMÁK, D., VOBECKÁ, J. (2011) *Spolupráce, partnerství a participace v místní veřejné správě: význam, praxe, příslib*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). 181 s. ISBN 978-80-7419-067-4.
6. DISMAN, M. (2002) *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, Univerzita Karlova. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
7. GALVASOVÁ, I., BINEK, J., CHABIČOVSKÁ, K., HOLEČEK, J., HALÁSEK, D. (2007) *Spolupráce obcí jako faktor rozvoje*. GaREP, spol. s r. o.: Brno. 144 s. ISBN 80-251-20-9.
8. GIDDENS, A. (2013) *Sociologie – aktualizované a rozšířené vydání revidované Philipem W. Suttonem*. Praha: Argo. 1048 s. ISBN 978-80-257-0807-1
9. GRANOVETTER, M. (1983) *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*. Sociological Theory 1, 201-233 s.
10. MARQUARDT, D., WEGENER, S., MÖLLERS, J. (2010) *Does the EU LEADER Instrument Support Endogenous Development and New Modes of Governance in Romania?*, International Journal of Rural Management, 6 (2), 193-241 s. DOI: 10.1177/097300521200600202.
11. LOŠŤÁK, M., HUDEČKOVÁ, H. (2010) *Preliminary impacts of the LEADER+ approach in the Czech republic*. Agricultural Economics 56, 249-265).
12. LOŠŤÁK, M., KARANIKOLAS, P., DRAGANOVA, M., ZAGATA, L. (2014) *Local Quality and Certification Schemes as New Forms of Governance in Sustainability Transitions*. In Transition Pathways Towards Sustainability in Agriculture: Case Studies from Europe. CABI: Oxfordshire. 246 s. ISBN 978-1780642192.
13. LOWE, P. (2000) *The Challenges for Rural development in Europe*. in Conference Proceedings (5th European Conference on Higher Agricultural Education): “From Production Agriculture to Rural Development” (edited by Eirene Williams). Newton Abbot: Seale-Hayne Faculty, University of Plymouth. 230 s. ISBN 1-84102-074-5.
14. RAY, Ch. (2001) *Transnational Co-operation Between Rural Areas: Elements of a Political Economy of EU Rural Development*. Sociologia Ruralis, 41 (3), 279-295 s. ISSN 0038-0199.
15. RAY, Ch. (2006) *Neo-endogenous rural development in the EU*. In: Cloke P, Marsden T, Mooney P (ed.) Handbook of Rural Studies, Sage, London ISBN 0 7619 7332 X
16. RICHTA, R. a kolektiv (1969) *Civilizace na rozcestí: společenské a lidské souvislosti vědeckotechnické revoluce*. Svoboda: Praha. 412 s.

17. RITZER, G. (2003) *Mcdonaldizace společnosti*. Academia: Praha. 176 s. ISBN 80-200-1075-0.
18. SHUCKSMITH, M. (2000) *Endogenous Development, Social Capital and Social Inclusio: Perspective from LEADER in the UK*. Sociologia Ruralis, 40 (2), 209-218 s.
19. SCHILLER, H. (2011) *Networks of Local Action Groups in Rural Areas. The Example of the EU Initiative Broads and Rivers LEADER+*. VDM Verlag Dr. Müller GmbH&Co: Saarbrücken. 84 s. ISBN 978-3-639-01087-9.
20. VAJDOVA, Z. (2010) *Sít' institucionálních aktérů malého města*. Praha: Sociologický časopis 46(2). 281-299 s.
21. WOODS, M. (2008) *Social Movements and Rural Politics*. Journal of Rural Studies 24(2). 129-137 s. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2007.11.004

## 8 Seznam publikací k řešení problematice

1. BOUKALOVÁ, Kateřina. *Spolupráce jako významný prvek v činnosti místních akčních skupin*. In: Think Together 2013, Doktorská vědecká konference. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2013, s. 129-141. ISBN 978-80-213-2379-7
2. BOUKALOVÁ, Kateřina, KOLÁŘOVÁ, Alena. *Místní akční skupiny a multifundové financování*. In: Mezinárodní vědecká konference Hradecké ekonomické dny 2014, Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, 2014, s. 93-103, WOS:000398250000012, ISBN 978-80-7435-366-6.
3. BOUKALOVÁ, Kateřina. *Through the eyes of Local Action Groups in the Czech Republic*. In: New Economic Challenges, 4th International PhD Student Conference. Brno: Masaryk University, 2013, s. 22-32, ISBN 978-80-210-6301-3.
4. BOUKALOVÁ, Kateřina, KOLÁŘOVÁ, Alena, LOŠŤÁK, Michal. *Tracing shift in Czech rural development paradigm (Reflections of Local Action Groups in the media)*. Agricultural Economics (Zemědělská ekonomika) (2016) 62 (4), 149-159, WOS:000375748700001.
5. PECHROVÁ, Marie, BOUKALOVÁ Kateřina. *Differences among czech local action groups in using selected principles of LEADER*. Scientia Agriculturae Bohemica, 2015, 46 (4), 41-48.