



Reflexe pilotní implementace Metodiky VÝME

Samostatná příloha k Výstupu 1 projektu
FUTURE-PRO: Megatrendy a velké společenské výzvy



Konečný uživatel výsledků: **Úřad vlády České republiky**
nábřeží Edvarda Beneše 4
Praha 1 - Malá Strana
PSČ 118 01

Zkrácený název projektu: FUTURE-PRO: Megatrendy a velké společenské výzvy
Plný název projektu: Návrh metodiky pro identifikaci megatrendů a velkých společenských výzev významných pro ČR a pro výzkum v ČR a jejich první identifikace
Číslo projektu: TITDUVCR946MT01
Řešitel projektu: České priority, z.ú.
Doba řešení: říjen 2020 – červen 2021
Důvěrnost a dostupnost: veřejně přístupný



Informace o řešitelském týmu:



Projektová manažerka:

Ing. et Ing. Kateřina Jiřinová

Projektový tým:

Mgr. Marek Bičan, MA; PhDr. Ladislav Frühauf; Mgr. et Mgr. Marek Havrda M.A., M.P.A., Ph.D.; Mgr. Jan Kleňha; Markéta Ovečková; Alexandre Reznikow, MA; Bc. Filip Šourek; Bc. Andrea Vuová

Poděkování patří všem partnerům, expertům a zástupcům odborné veřejnosti participujícím na pilotní implementaci Metodiky VÝME (viz Výstup 2), kteří přispěli svými postřehy.

Zvláštní poděkování patří zástupcům zadavatele a zejména *Ing. Rut Bízkové (RVVI, TA ČR); PhDr. Evě Brožové (MPO); RNDr. Martinu Bunčkoví, Ph.D. (TA ČR); Ing. Danielovi Kný, Ph.D. (ÚV ČR) a Ing. Janu Markovi, CSc. (RVVI).*



Program veřejných zakázek v aplikovaném výzkumu a inovacích pro potřeby státní správy BETA2 byl schválen usnesením vlády České republiky č. 278 ze dne 30. 3. 2016 a je zaměřen na podporu aplikovaného výzkumu a inovací pro potřeby orgánů státní správy. Poskytovatelem finančních prostředků je Technologická agentura ČR.



Další informace o projektu:

Tento dokument vznikl v rámci projektu TITDUVCR946MT01 “Návrh metodiky pro identifikaci megatrendů a velkých společenských výzev významných pro ČR a pro výzkum v ČR a jejich první identifikace”, prvního ze série projektů zastřešených rámcovou dohodou TITDUVCR946 FUTURE-PRO, jejímž záměrem je vytvoření mechanismů k identifikaci priorit v oblasti společenských výzev a potřeb výzkumu těchto společenských výzev. Pro projekt byl využíván název “FUTURE-PRO: Megatrendy a velké společenské výzvy”.

Iniciátorem projektu byla Rada vlády pro výzkum, vývoj a inovace. Řešitelem projektu byl think-tank České priority, jehož misí je systematicky nalézat nejlepší řešení celospolečenských problémů.

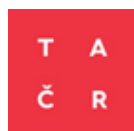
Projekt byl realizován od října 2020 do června 2021. Jeho cílem bylo vytvořit a pilotně implementovat metodiku pro identifikaci megatrendů a velkých společenských výzev významných pro Česko. Projekt staví na přístupu foresightu, který spočívá ve strukturovaném postupu při uvažování o budoucím vývoji. Časový horizont foresightu byl 15-30 let dle dostupných zdrojů. Společně definovanými základními požadavky byly: evidence-based přístup, transparentnost, inkluzivnost, opakovatelnost, realizovatelnost a využití hodnotových rámců kvality života, resilience a udržitelného rozvoje.

Rozcestník dokumentů vzniklých v projektu:

- **“Metodika Výzvy & MEgatrendy”** - text Metodiky VÝME, výstup projektu V1.
- **“Megatrendy a velké společenské výzvy významné pro ČR”** - pilotní implementace Metodiky VÝME, výstup projektu V2.
- **“Podkladový výzkum pro Metodiku VÝME”** - samostatná příloha výstupu V1.
- **“Reflexe pilotní implementace Metodiky VÝME”** - samostatná příloha výstupu V1 (tento dokument).
- **“Karty oblastí megatrendů a velkých společenských výzev”** - samostatná příloha výstupu V2.

Všechny uvedené dokumenty jsou veřejně dostupné na webových stránkách:

- řešitele projektu České priority, z.ú.: <https://ceskepriority.cz/megatrendy> a
- TA ČR: www.tacr.cz/projekt-future-pro-megatrendy-a-velke-spolecenske-vyzvy

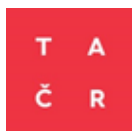


Program veřejných zakázek v aplikovaném výzkumu a inovacích pro potřeby státní správy BETA2 byl schválen usnesením vlády České republiky č. 278 ze dne 30. 3. 2016 a je zaměřen na podporu aplikovaného výzkumu a inovací pro potřeby orgánů státní správy. Poskytovatelem finančních prostředků je Technologická agentura ČR.



Seznam pojmů a zkratk:

- **Metodika VÝME (VÝzvy a MEgatrendy):** Metodika identifikace megatrendů a velkých společenských výzev významných pro ČR
- **MT:** megatrendy
- **VSV:** velké společenské výzvy (globálního charakteru, není-li uvedeno jinak)
- **MT/VSV:** MT i VSV v kontextu aktivity, která je realizována pro MT i VSV zároveň
- **Foresight:** strukturovaný přístup k usuzování budoucího vývoje
- **Oblast MT/VSV:** tematické shluky identifikovaných MT/VSV
- **Karta oblasti MT/VSV:** strukturovaný dokument zpracovaný pro danou oblast MT/VSV
- **Studie MT/VSV:** foresightové studie a další studie obecně zaměřené na globální megatrendy a velké společenské výzvy
- **Sektorové studie:** studie specificky zaměřené na dílčí tematiky MT a VSV
- **Kvalita života:** český překlad konceptu wellbeing



Program veřejných zakázek v aplikovaném výzkumu a inovacích pro potřeby státní správy BETA2 byl schválen usnesením vlády České republiky č. 278 ze dne 30. 3. 2016 a je zaměřen na podporu aplikovaného výzkumu a inovací pro potřeby orgánů státní správy. Poskytovatelem finančních prostředků je Technologická agentura ČR.



Obsah

Fáze I. Příprava a obecné postřehy	7
Zapojení velkého počtu partnerů a otázka koordinace projektu	7
Postupné pronikání do tématu MT/VSV a potřeba flexibilního zapojení expertů	7
Iterativní přístup a otázka řízení projektu	7
Vymezení projektu a otázka rozsahu a podrobnosti výstupů	8
Vztah k budoucnosti a otázka zohlednění nejistoty budoucího vývoje	8
Fáze II. Identifikace MT/VSV	8
Efektivita interpretace a shlukování MT/VSV a otázka počtu výchozích studií MT/VSV	8
Interpretace studií MT/VSV a riziko technicistního zpracování	9
Vysoká komplexnost MT/VSV a otázka tematického vymezení oblastí MT/VSV	9
Efektivita zpracování karet a otázka způsobu zahrnutí sektorových studií	9
Šíře projektu a otázka rovnováhy mezi obecností a specifičností karet oblastí MT/VSV	9
Názvy oblastí MT/VSV a obsahových bodů a otázka termínu jejich formulace	10
Snaha o přehlednost karet oblastí MT/VSV a riziko kotvení	10
Management znalostí a riziko ztráty informací v týmu	10
Vztah MT a VSV a otázka jejich prezentování na samostatných kartách MT/VSV	11
Vztah MT a VSV a otázka jejich prezentování v jedné kartě oblasti MT/VSV	11
Zdroje pro shlukování MT/VSV a otázka zajištění tematicky vyčerpávajícího pokrytí	11
Interpretace MT/VSV a otázka narativu	12
Pravděpodobnost a otázka práce s nejistotou	12
Zpracování informací a otázka pochopitelnosti, co předkládané informace znamenají	12
Dostupnost dat pro ČR a otázka úplnosti rámcového přehledu situace v ČR	12
Fáze III. Ověření a doplnění oblastí MT/VSV	13
Tematická šíře a otázka vytipování expertů pro konzultace	13
Výběr expertů pro konzultace a otázka hodnocení expertizy	13
Komplexnost tematiky a otázka efektivního zapojení expertů do konzultací	13
Expertní povaha diskuze na world café a otázka vedení diskuzí a zachycení vstupů	14



Fáze IV. Prioritizace oblastí MT/VSV	14
Občanská participace a otázka efektivního zapojení odborné veřejnosti	14
Ambicióznost projektu a otázka postupu sestavování expertní skupiny Delphi	14
Tematická šíře projektu a otázka počtu oblastí MT/VSV pro hodnocení experty Delphi	15
Komplexnosti při prioritizaci oblastí MT/VSV a otázka formulace otázek v Delphi	15
Rozsah podkladů a otázka harmonogramu Delphi	16
Vlastní prioritizace oblastí MT/VSV a otázka objektivit expertů	16
Vlastní prioritizace oblastí MT/VSV a otázka obecnosti hodnocení	16
Vstupy expertů Delphi a otázka jejich zpracování projektovým týmem	17
Riziko zahlcení a otázka složení podpůrných materiálů	17



Reflexe pilotní implementace Metodiky VÝME

Níže jsou ve strukturované podobě uvedeny klíčové postřehy a ponaučení z pilotní implementace Metodiky VÝME. Každý z uvedených postřehů reflektuje konkrétní situaci, která v průběhu pilotní implementace nastala, a uvádí způsob, jak byla daná situace zohledněna ve finální verzi Metodiky VÝME či v doporučení pro další rozvoj metodiky. Postřehy z pilotní implementace jsou seskupeny podle fáze metodiky.

Fáze I. Příprava a obecné postřehy

Zapojení velkého počtu partnerů a otázka koordinace projektu

Situace: Pro naplnění svého záměru Metodika VÝME předpokládá zapojení rozličných partnerů, přičemž s rostoucím množstvím zapojených lidí obecně roste kvalita a validita výstupu, což s sebou však neslo náročnosti ohledně schopnosti navázat potřebné spolupráce a v oblasti koordinace projektu.

Odraz v metodice: Fáze I. Příprava a podpůrné materiály ve fázi II. Identifikace MT/VSV jako nedílná součást Metodiky VÝME; popis klíčových kompetencí řešitele a projektového manažera; akcentace flexibility ze strany zadavatele.

Postupné pronikání do tématu MT/VSV a potřeba flexibilního zapojení expertů

Situace: Díky výzkumné nejistotě nebylo možné při zahájení projektu odhadnout všechny expertizy, které byly pro naplnění záměru projektu zapotřebí. Je reálné učinit odhad, který umožní sestavit tým a projekt zahájit, pro další kroky je zapotřebí flexibilita při zapojování expertů. Tento aspekt byl patrný po provedení podkladového výzkumu a při pilotní implementaci metodiky následně reálně vyvstal. Přesnější představa o všech potřebných expertizách přišla až po fázích II. Identifikace MT/VSV a III. Ověření a doplnění oblastí MT/VSV.

Odraz v metodice: Akcentace potřeby flexibility zadání a volnost při využívání expertních kapacit; rozsáhlá síť kontaktů napříč obory jako součást klíčových kompetencí řešitele.

Iterativní přístup a otázka řízení projektu

Situace: Zpracování projektu obnášelo iterativní přístup, což se týkalo především sestavování karet oblastí MT/VSV. Iterativní přístup bylo zapotřebí zohlednit při plánování. Bylo nápomocné rámcově naplánovat participativní fáze, které předpokládaly účast většího počtu partnerů, což podpořilo jejich zapojení (klasické projektové řízení). Zároveň však směrem dovnitř projektového týmu byla zapotřebí agilnost a flexibilita (agilní projektové řízení).



Odraz v metodice: Kompetence projektového manažera v oblasti klasického i agilního projektového managementu.

Vymezení projektu a otázka rozsahu a podrobnosti výstupů

Situace: Tematická šíře v kombinaci s časovým omezením projektu působily při snaze o kvalitní zpracování průběžně získávaných postřehů a zpětné vazby tlak dovnitř projektového týmu. Tematická šíře projektu byla nutná z důvodu komplexnosti MT a VSV. Časový rámec byl pro pilotní implementaci pevně vymezen před provedením pilotního výzkumu. Tématem k řešení proto byl rozsah a podrobnost výstupů.

Odraz v metodice: Doporučená celková doba projektu ve fázi I. Příprava na minimálně 9 měsíců; doporučená rozšíření metodiky v části Rozvoj a aktualizace metodiky.

Vztah k budoucnosti a otázka zohlednění nejistoty budoucího vývoje

Situace: Při pilotní implementaci zazněly hlasy připomínající nepředvídatelnost budoucnosti, ať šlo o připomenutí nejistoty budoucího vývoje, tzv. divokých karet a černých labutí či filozofický náhled na lidskou podstatu a vztah k budoucnosti. Tyto hlasy nebyly časté, ale objevily se ve všech fázích. Projektový tým odpovídal vymezením projektu a zdůrazňováním vědomosti zmíněných aspektů.

Odraz v metodice: Materiály pro širší rámec úvah nad budoucností jako součást podpurných materiálů; doporučení rozšířit Metodiku VÝME o analýzu slabých signálů; přínosy a limity úvah nad budoucností prostřednictvím MT/VSV jako součást závěrečné zprávy.

Fáze II. Identifikace MT/VSV

Efektivita interpretace a shlukování MT/VSV a otázka počtu výchozích studií MT/VSV

Situace: Ve fázi prvotní identifikace MT/VSV bylo nutno najít rovnováhu v počtu zahrnutých studií MT/VSV. V pilotní implementaci Metodiky VÝME bylo zahrnuto 38 studií MT/VSV a tento počet byl zpětně vyhodnocen jako vysoký. Větší počet výchozích studií MT/VSV sice přináší větší jistotu, že nedojde k opomenutí některých MT či VSV popsáných v existujících zdrojích (splňujících patřičná kritéria), bylo však možné pozorovat klesající mezní užitek po stránce obsahu a naopak rostoucí náročnost v ohledu interpretace (tzv. sense-makingu) a shlukování MT/VSV.

Odraz v metodice: Kritéria pro výběr studií MT/VSV (jejich zpřísnění oproti pracovní verzi metodiky).



Interpretace studií MT/VSV a riziko technicistního zpracování

Situace: Podstatou interpretace studií MT/VSV je pochopení obsahu, který je v nich uveden (tzv. sense-making). Tomuto pochopení napomohlo sestavení pracovního přehledu MT/VSV, nicméně ne veškerý obsah byl zachytitelný formou databáze v tabulkovém procesoru. Klíčové bylo správné pochopení obsahu a kontextu, ve kterém jsou informace ve studiích MT/VSV uváděny. Studie MT/VSV mají také vzájemně odlišnou strukturu a podrobnost, což byl komplikující faktor. Kontrolovatelnost procesu interpretace byla limitovaná.

Odraz v metodice: Akcentace interních diskuzí projektového týmu při syntéze studií MT a VSV; akcentace kontroly procesu (oproti kontrole výsledku) při syntéze studií MT a VSV; kompetence projektového manažera a projektového týmu.

Vysoká komplexnost MT/VSV a otázka tematického vymezení oblastí MT/VSV

Situace: MT a VSV jsou vysoce provázané napříč tematickými oblastmi, “vše souvisí se vším”. Bylo tedy zásadní otázkou, jaká témata mají mít samostatnou kartu oblasti MT/VSV, jaká témata mají mít samostatné obsahové body (podnadpisy nesoucí hlavní myšlenku sdělení) ve struktuře karet a jak ošetřit styčné plochy oblastí MT/VSV, aby docházelo k co nejmenším překryvům. S uvedeným souvisí, že experti na určitou oblast zpravidla neměli volnou časovou kapacitu pro řešení celé šíře a komplexnosti projektu, respektive bylo zapotřebí řešit otázku efektivity jejich zapojení.

Odraz v metodice: Definování projektového týmu; iterativní přístup při shlukování MT/VSV; konzultace tematického vymezení oblastí MT/VSV s odbornými garanty a participanty ve world café; podpůrné materiály k využití již pro fázi I. Identifikace MT/VSV.

Efektivita zpracování karet a otázka způsobu zahrnutí sektorových studií

Situace: Informace ze studií MT/VSV bylo zapotřebí doplnit informacemi ze sektorových studií pro prohloubení obsahu a zvýšení výpovědní schopnosti a pochopitelnosti karet oblastí MT/VSV. V tematické šíři, kterou projekt má, však nebylo efektivní provést systematické review pro všechna parciální témata všech oblastí MT/VSV. Bylo otázkou, jakým způsobem sektorové studie systémově zapojovat.

Odraz v metodice: Postup fáze II. Identifikace MT/VSV, kdy jsou studie MT/VSV výchozím bodem a sektorové studie jako následný krok pro doplnění, kde si to situace žádá.



Šíře projektu a otázka rovnováhy mezi obecností a specifičností karet oblastí MT/VSV

Situace: Vzhledem k základnímu požadavku na metodiku - “Evidence-based přístup” - a vzhledem k tematicky holistickému charakteru projektu bylo potřebné najít vhodnou rovnováhu obecnosti a specifičnosti karet oblastí MT/VSV, aby nedošlo k zahlcení hodnotících expertů v Delphi a odborné veřejnosti ve forecastingovém turnaji, a přitom aby podklad obsahoval potřebné informace.

Odraz v metodice: Definování projektového týmu a odborných garantů a jejich vztahu; iterativní přístup při sestavování karet oblastí MT/VSV; konzultace karet oblastí MT/VSV s experty.

Názvy oblastí MT/VSV a obsahových bodů a otázka termínu jejich formulace

Situace: Názvy oblastí MT/VSV a obsahových bodů na kartách napomáhaly přehlednosti a koordinaci projektového týmu a odborného týmu (a v navazujícím kroku i externích expertů). Jejich znění nebylo známo po prvním čtení studií MT/VSV, vznikaly postupným pronikáním do obsahu.

Odraz v metodice: Iterativní přístup vývoje karet oblastí MT/VSV; spolupráce projektového týmu a odborných garantů.

Snaha o přehlednost karet oblastí MT/VSV a riziko kotvení

Situace: Ve snaze o maximální přehlednost předkládaných informací, bylo potřeba volit názvy karet oblastí MT/VSV, obsahových bodů a texty abstraktu. Ty z principu věci nemohou být úplné a čtenáře kotví. Projektový tým řešil optimální znění těchto textů. Při diskuzích projektového týmu, odborného týmu i konzultacích s experty navíc docházelo k podvědomému zkracování názvu karet, při kterém se určité aspekty drobně “ztrácely” a byly opakovaně vráceny a připomínány.

Odraz v metodice: Iterativní přístup k vývoji karet oblastí MT/VSV; konzultace karet oblastí MT/VSV s experty; diverzita projektového týmu a odborného týmu.

Management znalostí a riziko ztráty informací v týmu

Situace: Identifikace MT/VSV obnášela práci s velkým počtem různorodých zdrojů, přičemž evidence využívaných zdrojů byla nutnou součástí práce nejen pro transparentnost výstupu, ale i pro usnadnění vlastní identifikace MT/VSV. Rozsah informací ke zpracování byl enormní. Při jejich zpracování byla navíc pozornost omezená zpravidla na téma, které bylo v daný moment vzhledem k rozpracovanosti obsahu považováno projektovým týmem za prioritní,



nicméně souběžně s tím zaznívala i řada dalších informací a postřehů, které bylo vhodné zaznamenat, pro jejich zpracování později.

Odráz v metodice: Korpus studií MT/VSV; Korpus sektorových studií; Pracovní přehled MT/VSV; zápisy diskuzí.

Vztah MT a VSV a otázka jejich prezentování na samostatných kartách MT/VSV

Situace: MT a VSV jsou dva odlišné koncepty náhledu na budoucnost, proto byly v souladu s pracovní verzí Metodiky VÝME vytvořeny dvě sady karet MT/VSV - karty MT a karty VSV. Koncepty MT a VSV se však překrývají a překryv byl patrný i na zpracovaných kartách MT/VSV. Pro experty ve world café byla tato situace matoucí a zatěžující.

Odráz v metodice: Karty oblastí MT/VSV namísto karet MT/VSV.

Vztah MT a VSV a otázka jejich prezentování v jedné kartě oblasti MT/VSV

Situace: Koncept MT je poměrně dobře teoreticky vymezen, a byl proto uchopitelný. Zároveň však není možné prioritizovat MT samy o sobě, pouze jejich dopady. V tomto ohledu napomohly VSV, které jsou pro prioritizaci oblastí MT/VSV klíčové. Koncept VSV je však ve zdrojích volněji interpretován, což vedlo k nekonzistentnostem. Další komplikací bylo to, že VSV mohou být přímým dopadem MT, v některých případech se však MT a VSV mohou doplňovat, překrývat či ovlivňovat jiným způsobem nebo nemít přímý vztah.

Odráz v metodice: Struktura karty oblasti MT/VSV - skrze MT jsou identifikovány možné směry budoucího vývoje a skrze VSV žádoucnost jejich dopadů a možné směry řešení. Podpůrné materiály (jejichž součástí jsou i hodnotové rámce) navržené již pro fázi identifikace MT/VSV - hodnotové rámce definují žádoucí stav v budoucnosti, vůči kterým jsou posuzovány dopady MT. Podkapitola ve struktuře karty oblasti MT/VSV "Očekávané dopady a související výzvy budoucnosti" umožňující zahrnout přímé i nepřímé dopady MT. V rozšíření metodiky doporučené provedení dopadových analýz.

Zdroje pro shlukování MT/VSV a otázka zajištění tematicky vyčerpávajícího pokrytí

Situace: Pokrytí témat při shlukování MT/VSV, tj. při tematickém vymezení karet oblastí MT/VSV, odpovídá tématům řešeným výchozími forecastingovými studii MT/VSV. Studie MT/VSV jsou obvykle vydány jako "šedá literatura" a vždy reflektují zájmy a pohledy na svět jejich autorů. Bylo výzvou uvědomit si, jaká všechna témata do vyčerpávajícího pokrytí spadají a zda náhodou nějaké nechybí, a zajistit vyčerpávající tematické pokrytí tak, aby bylo metodicky podloženo.



Odraz v metodice: Iterativní přístup při shlukování MT/VSV; konzultace tematického vymezení oblastí MT/VSV s odbornými guaranty a participanty ve world café.

Interpretace MT/VSV a otázka narativu

Situace: Data o MT a VSV jsou interpretována autory studií, ze kterých metodika čerpá, a byla interpretována i autory karet a odborným týmem při zpracování karet oblastí MT/VSV. Bylo náročné najít jednotící narativ karet.

Odraz v metodice: Podpůrné materiály (jejichž součástí jsou i hodnotové rámce) navržené již pro fázi identifikace MT/VSV; iterativní přístup k vývoji karet oblastí MT/VSV; konzultace karet oblastí MT/VSV s experty.

Pravděpodobnost a otázka práce s nejistotou

Situace: Pro budoucnost neexistují data. Výhledy do budoucna mají vždy jen určitou pravděpodobnost. Bylo otázkou, s jakou mírou nejistoty předkládané informace prezentovat, zvláště ve chvíli, kdy ne ve všech zdrojích jsou uvedena data pro vyhodnocení nejistoty. Dalším náročným úkolem bylo držet se při psaní a upravování textů takových formulací, které zohledňují nejistotu. Bylo možné pozorovat u projektového týmu tendenci formulace zkracovat (něco nějak “bude”) oproti jemnějším formulacím, které byly zpravidla delší, zvláště když se tyto formulace v jednotlivých obsahových bodech na kartách opakovaly. Byla zapotřebí zvýšená pozornost a pečlivá volba slov.

Odraz v metodice: Při formulaci obsahu karet oblastí MT/VSV doporučeno využívat formulace zohledňující nejistotu.

Zpracování informací a otázka jejich pochopitelnosti

Situace: Při psaní karet oblastí MT/VSV bylo náročné uvádět informace tak, aby byly pochopitelné. Ve využívaných informačních zdrojích v některých případech chybí kontextualizace a ilustrace (např. statistiky) a bylo náročné nebo dokonce nemožné dohledat je v jiných zdrojích. Pochopitelnosti karet napomáhalo zahrnutí kvalitativních vhladů (oproti čistě statistickým údajům), které ne vždy byly k dispozici. Často vyvstala potřeba interpretovat předkládané informace a vyrovnat se s “mezerami” v informacích.

Odraz v metodice: Iterativní přístup k vývoji karet oblastí MT/VSV; podpůrné materiály (obsahující hodnotové rámce) k využití již pro fázi I. Identifikace MT/VSV; konzultace s experty.

Dostupnost dat pro ČR a otázka úplnosti rámcového přehledu situace v ČR

Situace: Z hlediska prioritizace oblastí MT/VSV bylo zásadní znát stávající stav ČR. V mnoha případech ovšem nebyly tyto údaje k dispozici. A pokud ano, byly to údaje často fragmentované či naopak vysoce podrobné nad rámec možností uvedení na kartě oblasti



MT/VSV. Jako ještě důležitější se ukázalo znát předpokládané dopady globálních MT/VSV na ČR, které by byly významným vstupem pro prioritizaci oblastí MT/VSV. Kvalitní a ucelené dopadové studie nebyly k dispozici a parciální dopadové studie jen velmi zřídka.

Odraz v metodice: Doporučení využít při sestavování karet oblastí MT/VSV tzv. country reporty pro zachycení situace v ČR; podkapitola ve struktuře karty oblasti MT/VSV "Rámcový přehled situace v ČR" akcentující ilustrativnost uváděných informací; doporučení realizovat dopadové analýzy jako budoucí rozšíření Metodiky VÝME.

Fáze III. Ověření a doplnění oblastí MT/VSV

Tematická šíře a otázka vytipování expertů pro konzultace

Situace: Oblasti MT/VSV pokrývají velkou tematickou šíři, kterou bylo zapotřebí expertně pokrýt. Některá témata se řešiteli pokrývala přirozeně snadněji než jiná. Nicméně vzhledem k široké síti kontaktů napříč obory i schopnosti důvěryhodně oslovit další experty se podařilo zajistit dostatečnou tematickou šíři pro konzultace.

Odraz v metodice: Síť kontaktů napříč obory jako kompetence řešitele (dle STEEP-V); kombinace několika strategií pro nominaci expertů do world café.

Výběr expertů pro konzultace a otázka hodnocení expertizy

Situace: Výběr expertů pro konzultace karet oblastí MT/VSV byl klíčový, protože svými vstupy tito experti přímo ovlivnili podobu karet. Hodnocení expertizy bylo náročné. U akademiků existují metriky související s publikační činností, ty však odráží spíše minulost než schopnost hledět do budoucnosti. U zástupců veřejné sféry, soukromého sektoru a neziskového sektoru obecně přijímané metriky pro hodnocení expertizy neexistují vůbec.

Odraz v metodice: Triangulace u nominací expertů - expert by měl v ideálním případě získat tři nezávislé nominace či potvrzení nominace z více stran.

Komplexnost tematiky a otázka efektivního zapojení expertů do konzultací

Situace: Konzultace karet oblastí MT/VSV bylo krátkodobou spoluprací a experti měli zájem se zapojit i pro bono. Dominantně se však věnují svým hlavním aktivitám a projektům, které vytěžují jejich časové kapacity a poutají jejich pozornost. Projekt je komplexní a vyvstala tak o to více otázka, jak čas expertů využít efektivně.

Odraz v metodice: Instrukce pro účastníky world café a karty oblastí MT/VSV 1.0 zaslané v dostatečném předstihu; představení projektu na začátku world café; prostor na začátku každého kola world café, aby se participující experti seznámili s kartami oblastí MT/VSV, které budou diskutovány; možnost následných individuálních konzultací; zvýraznění obsahových bodů jako podnadpisů jednotlivých odstavců na kartách oblastí MT/VSV;



jazykové a grafické zpracování karet oblastí MT/VSV 1.0 (tj. nejen finálních karet jako výstupu projektu).

Expertní povaha diskuze na world café a otázka vedení diskuzí a zachycení vstupů

Situace: Diskuze na world café byla i při dobré moderaci relativně rychlá, využívala odborné termíny a předpokládala určitou výchozí laťku diskuze. Někteří experti měli tendenci odbíhat od tématu (přičemž v některých případech bylo toto přínosné) či vysoce akcentovat své vlastní specifické téma. Ve většině případů se jednalo o velmi podnětné diskuze, přičemž však nebylo vždy možné dodat hned přesné zdroje a reference. Možnost nahrávání diskuze byla zvažována a nerealizována se záměrem maximálně podpořit otevřenou diskuzi. Toto vše vytvářelo nároky na moderátory a zapisovatele. Pro participující experty bylo důležité umožnění participace, smysluplné využití jejich vstupů, kvalita diskuze a efektivně strávený čas. Pocity, které si experti z participace odnáší, si přenáší jako výchozí bod pro participace budoucí.

Odraz v metodice: Vymezení rolí Moderátora a Zapisovatele a jejich klíčových kompetencí; koordinační schůzka moderátorů a zapisovatelů; možnost následných individuálních konzultací; poděkování, zaslání závěrečné zprávy a dalších kroků jako součást metodiky.

Fáze IV. Prioritizace oblastí MT/VSV

Občanská participace a otázka efektivního zapojení odborné veřejnosti

Situace: Důležitým aspektem zapojení odborné veřejnosti byl nejen celkový počet účastníků, ale také kvalita jejich vstupů, která souvisí s množstvím času, který jsou ochotni věnovat čtení jednotlivých karet, jejich prioritizaci i vlastní argumentaci. Motivace účastníků byla klíčovým faktorem.

Odraz v metodice: Seznámení účastníků při náboru se smyslem občanské participace v projektu implementace Metodiky VÝME; doporučení iterativnosti diskuze účastníků pro kvalitu výstupů a zároveň zajímavost pro účastníky; forma turnaje a odměny jako podpora motivace účastníků.

Ambicióznost projektu a otázka postupu sestavování expertní skupiny Delphi

Situace: Prioritizace oblastí MT/VSV ze strany expertů Delphi předpokládala seznámení se s rozsáhlými podklady a informované vyjádření názoru ke všem z oblastí MT/VSV, a to i u těch oblastí, kde měl expert Delphi limitovanou expertizu. Mechanismus Delphi toto řeší iterativním způsobem, kdy dotyčný expert může svůj vstup přehodnotit na základě názoru



dalších expertů, jejichž expertiza je v dané oblasti relevantnější, přičemž stále má šanci přinést inspirativní vhléd daný jeho vlastní expertizou. Nicméně nárok vyjádřit se ke všem oblastem MT/VSV je ambiciózní. Tento požadavek byl pro některé experty oslovené pro účast v Delphi bariérou a přitom pro ně byl více viditelný než iterativní mechanismus Delphi. Častěji tato situace nastávala u expertek než expertů.

Odraz v metodice: Pojmenování situace limitované expertizy jako normální a vysvětlení iterativního mechanismu Delphi umožňujícího vyjádřit se informovaně ke všem oblastem MT/VSV, akcentace osobního pozvání do Delphi, doporučení na vyvážené složení projektového týmu, odborného týmu i expertní skupiny Delphi.

Tematická šíře projektu a otázka počtu oblastí MT/VSV pro hodnocení experty Delphi

Situace: Experti participující v Delphi měli v souladu s očekáváním daným reálnými možnostmi expertizu jen v některých oblastech MT/VSV, u dalších oblastí MT/VSV měli expertizu jen limitovanou. Přirozeně vznikaly dotazy, zda je v Delphi nutné hodnotit všechny oblasti MT/VSV či stačí hodnocení jen vybraných oblastí MT/VSV. Zároveň však nebylo řešením ponechat hodnocení významnosti oblastí MT/VSV vždy jen na expertech, kteří směrem k dané oblasti měli přímou relevantní expertizu, protože by se z Delphi vytratil zastřešující pohled relativního posuzování významnosti oblastí MT/VSV mezi sebou.

Odraz v metodice: Vědomé zachování hodnocení všech oblastí MT/VSV všemi participujícími experty Delphi, znázornění úrovně expertizy u každého vstupu v souhrnném přehledu všech odpovědí, které slouží jako vstup do dalšího kola Delphi.

Komplexnosti při prioritizaci oblastí MT/VSV a otázka formulace otázek v Delphi

Situace: Odpovědět na otázku, jaké oblasti MT/VSV by měly být prioritně podpořeny z veřejných prostředků na vědu, vývoj a inovace pomocí SHUV, obnášelo projít nejdříve mentálním procesem, při kterém byly zodpovězeny otázky logicky předcházející. V prvním kroku to, jaké oblasti MT/VSV jsou pro ČR obecně významné. V druhém kroku pak jde o to, jaké z těchto významných oblastí MT/VSV jsou řešitelné financemi oproti např. legislativním úpravám či informačním kampaním. A až v dalším kroku bylo možné hodnotit, jaké oblasti MT/VSV jsou řešitelné výzkumem, konkrétně SHUV či multidisciplinárním výzkumem. Prioritizaci ovlivňovaly i další úvahy např. o stavu a možnostech české vědy, o možnostech ČR ovlivnit řešení VSV, které mají dopad na kvalitu života v ČR a jejichž řešení vyžaduje součinnost na regionální či globální úrovni, či o excelentním českém výzkumu na světové úrovni, který přispívá k řešení globálních VSV, kde však není patrný přímý dopad na kvalitu života v ČR.

Odraz v metodice: Formulace otázek v jednotlivých kolech Delphi; pojmenování předpokladů pro hodnocení v Delphi.



Rozsah podkladů a otázka harmonogramu Delphi

Situace: I při snaze o maximální uživatelskou přívětivost byly podklady vstupující do Delphi rozsáhlé a komplexní. Při pilotní implementaci Metodiky VÝME se jednalo o cca 250 stran odborného textu, organizační instrukce pro první kolo a nižší desítky stran pro druhé a třetí kolo. Pročtení těchto materiálů a vytvoření názoru vyžadovalo čas, zpracování vstupů projektovým týmem také.

Odráz v metodice: Harmonogram, resp. délka trvání projektu, umožňující dostatečný čas pro čtení podkladů ze strany expertů Delphi i zpracování vstupů mezi jednotlivými koly ze strany projektového týmu.

Vlastní prioritizace oblastí MT/VSV a otázka objektivit expertů

Situace: Pro některé experty Delphi bylo při prioritizaci oblastí MT/VSV náročné rozlišit mezi předpokládaným budoucím vývojem a osobními preferencemi, jaká témata by chtěli, aby byla řešena.

Odráz v metodice: Morální kredit jako součást kritérií při sestavování expertní skupiny Delphi; etický závazek pro experty Delphi; argumentace jako součást prioritizace oblastí MT/VSV; vlastní mechanismus Delphi (iterativnost, přístup k hodnocení ostatních expertů); predikce účastníků v občanské participaci umožňující pojmenovat možná zkrácení expertní skupiny Delphi; rozšíření počtu účastníků v Delphi jako doporučení rozvoje Metodiky VÝME.

Vlastní prioritizace oblastí MT/VSV a otázka obecnosti hodnocení

Situace: Prioritizace oblastí MT/VSV byla spojena s vysokou úrovní obecnosti hodnocení. Ze strany řešitele se jednalo o vědomou volbu, kdy zvažovanou variantou bylo hodnocení jednotlivých očekávaných dopadů a souvisejících výzev z pohledu ČR. Tato varianta nebyla vybrána z důvodu nízké realizovatelnosti (vysoký rozsah pro experty v řádu několika set hodnocení, chybějící dopadové analýzy pro ČR). Pro některé experty Delphi byla tato vysoká obecnost hodnocení vnímána jako komplikující.

Odráz v metodice: Rámcové vysvětlení procesu hodnocení při sestavování expertní skupiny a detailní vysvětlení procesu hodnocení při přípravě Delphi; rozsah odůvodňujícího komentáře pro vysvětlení hodnocení cca 700-1300 znaků jako cesta pro zvýšení specifčnosti hodnocení (a zároveň jako balanc mezi specifčností hodnocení a rozsahem přehledu expertních vstupů tvořících podklad pro experty do dalšího kola Delphi); sestavování seznamu výzev významných pro ČR souběžně s prioritizací oblastí MT/VSV; dopadové analýzy jako doporučení pro rozvoj Metodiky VÝME.



Vstupy expertů Delphi a otázka jejich zpracování projektovým týmem

Situace: Při přípravě Delphi bylo rozhodnuto, že jednotlivé vstupy participujících expertů budou ostatním expertům předloženy tak, jak byly napsány (pouze anonymizovány), aby projektový tým nezkreslil odborné vstupy expertů. Přesto však bylo zapotřebí vstupy zpracovat. Z 25 odpovědí jednotlivých expertů k 18 oblastem MT/VSV sestavit 18 přehledů odpovědí expertů k jednotlivým oblastem MT/VSV. Mimo to u kvantitativních vstupů byly zpracovány přehledy a u kvalitativních vstupů provedeno kódování a agregace. Tyto materiály pomáhaly ušetřit čas expertů a vedly k sestavení pracovních verzí výsledků, které měli experti Delphi v dalších kolech příležitost dopřesnit a validovat.

Odraz v metodice: Práce projektového týmu jako nedílná součást jednotlivých kol Delphi - sestavení přehledu u kvantitativních otázek a kódování kvalitativních vstupů.

Riziko zahlcení a otázka složení podpůrných materiálů

Situace: Pro některé participující experty nebylo snadné naladit se do módu uvažování nad MT a VSV. Do implementace metodiky se zapojovali jen na určité fáze a měli často pozornost zaměřenou jiným směrem, povětšinou na podstatně krátkodobější horizont. Bylo proto potřebné sladění. Je důležité poskytnout relevantní kontext, který podporuje přemýšlení o vzdálené budoucnosti. K tomu slouží podpůrné materiály. Ty se však snadno mohou stát odkladištěm zdrojů, které se "jinam nevešly" a hrozí zahlcení expertů či naopak ignorace podpůrných materiálů.

Odraz v metodice: Pojmenování smyslu Podpůrných materiálů jako materiálů, které účastníkům projektu pomohou orientovat se v projektu a podpoří způsob myšlení potřebný pro účelnou participaci; sestavení stručného přehledu podpůrných materiálů včetně rozcestníku k jednotlivým zdrojům; sdílení podpůrných materiálů se všemi participujícími; diskuze s experty Delphi při navázání spolupráce.

