

# Analýza aktérů

Arnošt Veselý

13.10. 2017

<b>1. ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ A ÚČEL METODY (HEURISTIKY)</b> .....	<b>1</b>
<b>2. VYMEZENÍ AKTÉRŮ A JEJICH ČLENĚNÍ</b> .....	<b>2</b>
<b>3. VYMEZENÍ POSTUPU</b> .....	<b>3</b>
3.1 ZÁKLADNÍ OTÁZKY .....	3
3.2 PŘEDBĚŽNÁ IDENTIFIKACE RELEVANTNÍCH AKTÉRŮ .....	4
3.3 STANOVENÍ RELEVANTNÍCH DIMENZÍ.....	4
3.4 SBĚR DAT .....	5
3.5 VZÁJEMNÉ NASTAVENÍ VZTAHŮ MEZI AKTÉRY.....	5
3.6 VYHODNOCENÍ DAT DLE JEDNOTLIVÝCH DIMENZÍ .....	5
<b>4. LIMITY ANALÝZY AKTÉRŮ</b> .....	<b>7</b>
<b>5. LITERATURA</b> .....	<b>7</b>

## 1. Základní vymezení a účel metody (heuristiky)

Na zpracování, přijímání a realizaci jakékoli politiky (policy) se podílí celá řada lidí, skupin, organizací. Ty, kterých se politika nějak dotýká, označujeme souhrnně jako „aktéry“. Jde nejen o ty, kteří politiku navrhnou (experti, úředníci, zájmové skupiny), ty, které ji přijímají (politiky), ale také ty, kteří ji realizují (úředníky, „street-level byrokraty, profesionály), tak samozřejmě ty, na které daná politika směřuje (koncové příjemce).

Opomenutí jakékoli aktéra při zpracování návrhu politiky může vést, a často také vede, k tomu, že politika nevede ke kýženým výsledkům, nebo se dokonce vůbec nerealizuje. Analýza aktérů se snaží identifikovat všechny jednotlivce, skupiny či organizace, kterých se daná politika týká, poznat jejich jednání, záměry a vzájemné vztahy a zhodnotit jejich vliv, zdroje a zájem na realizaci určité politiky (Varvasovszky a Brugha 2000).

Analýza aktérů není metodou v pravém slova smyslu. Je to spíše heuristika, určitá sada kroků a otázek, které nám mají pomoci v tom, abychom politiku dobře nastavili. V literatuře se lze setkat s různými návrhy, jak analýzu aktérů realizovat.

Analýzu aktérů lze použít v různých fázích analýzy a tvorby politiky. Může sloužit k pochopení toho, proč a jak byla v minulosti určitá politika provedena, k vymezení různých perspektiv problému či k odhadu proveditelnosti různých alternativ. Analýzu aktérů lze velmi dobře využít při zjišťování pozic a stanovisek aktérů k určitému problému a k sobě navzájem. Zde se zaměřujeme na využití analýzy ve fázi návrhu politiky, tedy ve fázi, když máme v základních obrysech strukturován veřejně-politický problém a přemýšlíme o cestách k jeho řešení.

Přestože je metoda analýzy aktérů velmi důležitá, v České republice se doposud provádí spíše výjimečně. Analýza aktérů se dle mé zkušenosti při strukturování problému velmi osvědčuje, protože explicitně nutí analytika nahlížet problém z různých perspektiv. To je zvláště cenné u začínajících analytiků (jako jsou studenti), kteří často mají tendenci k představě, že „problém lze objektivně vymezit“, a přitom si neuvědomují, že sami při svém vymezování zastávají pouze jeden pohled na problém, a to často názor „většinový“, tak jak je prezentován v masmédiích. Tím, že jsou nuceni hledat a přemýšlet o postojích různých aktérů, kterých se problém dotýká, začínají si uvědomovat nejen, že existuje mnoho různých pohledů na problém, ale také to, že každý – nebo skoro každý – je svým způsobem legitimní

## 2. Vymezení aktérů a jejich členění

Analýzu aktérů najdeme v anglické literatuře pod názvem *stakeholder analysis*, i když někdy se setkáme i s jiným názvem (například *actor analysis*)<sup>1 2</sup>. Anglický pojem *stakeholders* (*stake* = zájem, *holder* = držitel, vlastník) označuje jakékoliv jednotlivce, skupiny či organizace, kteří mohou být ovlivněni připravovanými politikami či projekty, včetně jejich realizace, nebo je sami mohou ovlivnit.

Aktéři mohou být členění podle různých dimenzí. V zásadě lze rozlišit tyto hlavní okruhy aktérů:

1. Aktéři, kteří jsou odpovědní za nastavení dané politiky (politici, úředníci ...)
2. Aktéři, kteří se podílejí na návrhu a formulaci dané politiky (experti, úředníci, neziskové organizace)
3. Aktéři, kterých, se politika věcně přímo dotýká a na které má být zacílena (tzv. koncoví příjemci)
4. Aktéři, kteří se podílejí nebo mají podílet na realizaci dané politiky
5. Aktéři, kteří jsou realizací dané politiky nějak přímo či nepřímo ovlivněni.

Každý problém ve společnosti má zpravidla někdo „v gesci“, tj. je za něj zodpovědný. Tato zodpovědnost je často dána přímo zákonem<sup>3</sup>. Žijeme v době tzv. „víceúrovňového vládnutí“ (*multilevel governance*) a zároveň v době sítí (*network society*). Na vládnutí se podílí celá řada institucí na různých úrovních. Tak například v oblasti školství máme školy, obce, kraje, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Českou školní inspekci atd. Každá tato instituce má zákonem dané povinnosti (odpovědnosti), ale také kompetence (co může a nemůže činit). Prvním úkolem analytika je tedy se tedy dobře zorientovat v tom, kdo co řídí a kdo, co může a nemůže činit<sup>4</sup>. Ve fázi formulace politiky také musí analytik učinit klíčové rozhodnutí, na jakou úroveň se zaměří (například centrální, regionální, obecní atd.).

Druhou skupinou aktérů jsou ti, kteří se podílejí na formulaci politiky. Obecné zadání se většinou očekává od odpovědných politiků (například ministra), kteří formulují celkový směr a případně i preferovaná opatření. Na konkrétním návrhu politiky se ale podílejí především úředníci, případně experti či organizované instituce občanského sektoru.

Třetí skupinou, která nesmí být v žádné analýze aktérů opomenuta, jsou ti, jejichž problém má politika řešit (například nezaměstnaní, důchodci, rodiny s dětmi atd.). Tito aktéři jsou někdy označováni jako „koncoví příjemci“ (*end beneficiaries*). Každá politika musí mít nějakého koncového příjemce, a to i v případě, kdy to není na první pohled zřejmé (například v případě politiky životního prostředí, dopravní politiky, průmyslové politiky atd.).

---

<sup>1</sup> Pojem „stakeholder“ se do češtiny překládá jako „zajímavý subjekt“, „zajímavá skupina“ či „zájmová skupina“. Stakeholder analysis se pak překládá jako „analýza dalších zainteresovaných subjektů“ nebo „analýza zainteresovaných skupin“. Vzhledem ke zdoluhavosti a nepřesnosti těchto překladů doporučuji používat termíny „aktér“ a „analýza aktérů“. Ty sice anglický výraz „někdo, kdo má něco v sázce“ přímo neobsahují, jsou však zcela v souladu s obsahem stakeholder analysis, která se zdaleka nezaměřuje jen na zájmové či přímo nátlakové skupiny.

<sup>2</sup> Někdy se mezi pojmy stakeholder a actor rozlišuje. *Aktér* = jakýkoli jednatel, skupina či organizace, která svým jednáním ovlivňuje způsob, jakým je navržena nebo implementována veřejná intervence (Knoepfel et. al 2007: 40) – patří sem i pasivní aktéři a ti, kteří v dané chvíli nemohou problém nijak ovlivnit. *Stakeholder* = jednotlivci, skupiny či organizace, které jsou přímo ovlivněny jednáním, kteří ostatní provádějí pro řešení veřejněpolitického problému (Gray 1989), taktéž: „dotčení (ovlivnění) aktéři“ (Knoepfel et al. 2007)

<sup>3</sup> Kompetence základních demokratických institucí (Poslanecké sněmovny, Senátu atd.) je pochopitelně vymezena již v Ústavě. Dále je důležitý zejména tzv. kompetenční zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, kterým se určují jednotlivé ústřední orgány a upravuje se jejich působnost. Důležitý je též zákon o obcích, zákon o krajích atd.

<sup>4</sup> Často se stává, že dělba odpovědností při řešení nějakého problému je rozdělena mezi více aktérů, což komplikuje formulaci i realizaci určité politiky. Jedním z možných návrhů politiky tedy může být i úprava nastavení odpovědností jednotlivých aktérů.

Čtvrtou skupinou jsou ti, kteří se přímo podílejí na realizaci politiky. Zpravidla platí, že ti, kteří politiku systémově nastavují (politici a ministerští úředníci) se liší od těch, kteří ji realizují (například učitelé, sociální pracovníci, linioví pracovníci (*street-level bureaucrats*), atd.). Tito aktéři sice nemohou politiku systémově ovlivnit, ale zpravidla mají poměrně vysokou volnost v tom, jak politiku realizují. Protože právě oni mají nejvíce bezprostřední vliv na to, jak se politika realizuje, je jejich zahrnutí do analýzy zcela zásadní.

*Politika je realizována i prostřednictvím neformálních skupin*

To, že na realizaci politiky mají klíčový vliv tzv. linioví pracovníci (*street-level bureaucrats*) je již dobře známo a dobré politiky proto berou motivaci a schopnosti těchto aktérů plně v potaz. V poslední době ovšem začíná být zřejmé, že při realizaci politiky je potřeba vzít v potaz také nejbližší okolí koncových příjemců, které má na ně stejně tak důležitý efekt jako linioví pracovníci. Tak například, žáci a studenti jsou ve svém jednání a rozhodování klíčovým způsobem ovlivněni svojí rodinou a svými vrstevníky. Účinná politika by tedy měla vzít toto v potaz.

Konečně pátou velkou skupinou aktérů jsou ti, na které politiky přímo necílí, ale které jsou danou politikou ovlivněni, ať již přímo nebo přímou. Politika bývá často „hrou s nulovým součtem“, což znamená, že platí, že když jeden aktér získá, druhý ztrácí. Zdroje i moc jsou omezené, takže přidáme-li někdy, zpravidla musíme někde jinde ubrat. Ale i tehdy, pokud přímo nějakému aktérovi neodebíráme moc či zdroje, může být tento nějak do politiky vtažen (ať již přímo nebo přímou).

Jednotlivé výše uvedené skupiny se samozřejmě mohou prolínat. Tak například nezisková organizace se může někdy podílet na formulaci dané politiky i její realizaci. Různé profesní komory se taktéž často podílejí na nastavení celého systému a zároveň jsou příjemcem i realizátorem dané politiky. Nicméně zpravidla platí jistá „dělbá práce“.

### 3. Vymezení postupu

Analýzu aktérů lze provést mnoha různými způsoby v závislosti na účelu, ke kterému má sloužit, a na dostupných časových, personálních a finančních zdrojích.

Analýzu aktérů lze rozdělit do několika fází:

1. Zodpovězení základních otázek (viz výše)
2. Předběžná identifikace relevantních aktérů
3. Stanovení základních dimenzí pro analýzu
4. Sběr dat
5. Vzájemné nastavení vztahů mezi aktéry
6. Vyhodnocení dat

#### 3.1 Základní otázky

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

- Jaký je účel analýzy aktérů? V jaké fázi analýzy a tvorby politiky ji využíváme?
- Na jaké úrovni bude analýza provedena (místní, regionální, národní, mezinárodní)?<sup>5</sup>
- Jakou časovou dimenzi sledovat (krátkodobý, střednědobý či dlouhodobý horizont, retrospektivní studie)?
- Jaký je kontext provedení analýzy (tj. do jaké kultury vstupujeme, například pokud jde o vyznávané hodnoty, způsoby chování atd.?),

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

<sup>5</sup> Kromě úrovně jde i o konkrétní „arény“, ve kterých se rozhoduje.

### 3.2 Předběžná identifikace relevantních aktérů

Prvním krokem vlastní analýzy je sestavení předběžného seznamu aktérů. Prvotní identifikace aktérů může probíhat například formou brainstormingu malé skupiny osob (6 - 8), které mají odlišný pohled na problém. Cílem je generovat maximální počet aktérů, a nikoho nevynechat.

Pro tyto účely lze použít typologii aktérů vymezenou výše (pět typů). Případně je možno využít jiný orientační seznam aktérů (viz například tabulka 1). Tento seznam přitom nesmí být brán dogmaticky. Je třeba, aby byli identifikováni skutečně konkrétní. U každého aktéra přitom musíme rozhodnout, na jakou úroveň jej budeme deagregovat. Tak například ministerstvo můžeme zahrnout jako celek, ale můžeme za aktéra považovat i jeden odbor či sekci ministerstva. Žádné jednoduché pravidlo, podle čeho aktéry strukturovat, neexistuje. Obecné pravidlo je, že pokud očekáváme, že je aktér (například ministerstvo) vnitřně heterogenní a tato heterogenita má vliv na formulaci politiky, měli bychom odlišit více aktérů.

**Tabulka 1. Orientační seznam možných aktérů**

Aktéři soukromého sektoru	Aktéři veřejného sektoru	Aktéři občanského sektoru
Firmy a podniky	Ministři a jejich poradci	Média
Sdružení firem	Ministerstva a úředníci	Církev
Profesní organizace	Zákonodárci	Školy
Individuální manažeři	Soudy	Sociální hnutí a aktivistické skupiny
Finanční instituce	Politické strany	Odborové svazy
	Obecní zastupitelstva a rady	Vnitrostátní neziskové organizace
	Armáda	Mezinárodní neziskové organizace
	Částečně autonomní nevládní organizace (veřejnoprávní korporace) a komise	
	Mezinárodní a nadnárodní instituce (EU, OSN, Světová banka)	

**Pramen: Start a Hovland (2004: 24).**

Identifikace aktérů je většinou iterativní proces a zvláště u nových témat a v málo analyzovaných oblastech se může stát, že důležitý aktér vstoupí do analýzy až později. V tomto případě je vhodné využít techniku „sněhové koule“, kde každý aktér na konci rozhovoru doporučí dalšího aktéra, kterého se problém týká. Po vytvoření seznamu aktérů je někdy užitečné provést jejich klasifikaci, případně shlukování.

### 3.3 Stanovení relevantních dimenzí

Cílem analýzy aktérů je zjistit, jak se jednotliví aktéři od sebe liší. Existuje přitom celá řada různých dimenzí, které můžeme posuzovat a ve kterých se aktéři mohou lišit. Literatura v tomto není jednotná. Záleží také samozřejmě na analytikovi, které dimenze považuje z hlediska dané politiky za důležité a které nikoli.

Můžeme ovšem říci, že základní dimenze jsou tyto:

1. Formální kompetence a odpovědnosti
2. Moc a zdroje
3. Autorita
4. Hodnoty, přesvědčení (*beliefs*), vnímání (*perceptions*) a postoje (*attitudes*)
5. Zájem a motivace

První dimenzí, kterou sledujeme, jsou formální kompetence, tedy, co daný aktér může a nemůže dělat z hlediska právního vymezení. Někteří přitom nemusí mít žádný formální status. Druhou dimenzí jsou zdroje, který daný aktér má k dispozici. Jde v první řadě o finanční

zdroje, ale také třeba o sociální kapitál, tedy jaké sítě vztahů může daný aktér mobilizovat v případě potřeby. Například přístup do médií může být velmi důležitým faktorem.

Role daného aktéra se ovšem neodvívá pouze jeho formálních kompetencí a jeho zdrojů. Je dána také neformální autoritou, kterou daný aktér v dané politice má. Někteří aktéři (například experti, profesionálové) mají vysokou autoritu a díky ní mají poměrně velký vliv. Někteří aktéři mohou být naopak bez autority, nebo být dokonce zdiskreditováni.

Klíčovou dimenzí pro analýzu samozřejmě, jaké hodnoty, přesvědčení, názory či postoje daný aktér zastává. Jde o velmi širokou, kvalitativní dimenzi, kterou nemusí být jednoduché zachytit v několika větách. Navíc se tyto postoje mohou v čase proměňovat. Pro analýzu aktérů je samozřejmě klíčové, jaký postoj má daný aktér k různým variantám politiky, tedy jaká řešení spíše preferuje.

Konečně dimenze zájmu a motivace vyjadřuje míru, do jaké se očekává, že se bude chtít podílet na nastavení politiky. Tato motivace je samozřejmě dána zejména tím, do jaké míry bude daný aktér politikou zasažen. Od aktérů, kteří budou ovlivněni nejvíce (ať již negativně, nebo pozitivně), se dá očekávat nejvyšší míra zájmu o danou politiku.

### 3.4 *Sběr dat*

V dalším kroku lze přistoupit k přípravě na analýzu. Zde je klíčové určit, kdo analýzu provede. Protože analýza a kvantifikace kvalitativních dat je zásadním způsobem závislá na subjektivním posouzení, je vhodné, aby analýza byla provedena výzkumným týmem. Tým má lepší předpoklady pro vyváženější analýzu a neutralizaci různých individuálních předsudků. Na druhé straně, pokud provádí analýzu pouze jednatel, zvyšuje se konzistentnost analýzy. Zvláště u větších projektů je však stejně nemožné, aby výzkumnou analýzu provedl jednatel. Hlavní otázkou zůstává složení týmu. V ideálním případě je vhodné složit tým jak z těch, kterých se analýza přímo týká (*insiders*), tak z nezainteresovaných osob (*outsiders*). Nezávislý výzkumník může být snáze vnímán jako neutrální hráč, ale může pro něj být obtížnější pochopit specifický kontext a získat přístup k aktérům.

Prvotním zdrojem dat jsou publikované i nepublikované dokumenty samotných aktérů (výroční zprávy, plány, záměry apod.). Velmi vhodné je podívat se na vystoupení v médiích, na sociálních sítích, konferencích, workshopech atd. Dalším zdrojem dat jsou osobní strukturované či polo-strukturované rozhovory, případně dotazník. Většinou jsou rozhovory vedeny s jednotlivci, ale lze provádět i ohniskové skupiny. Ke zpracování těchto podkladů se využívají kvalitativní techniky.

### 3.5 *Vzájemné nastavení vztahů mezi aktéry*

Aktéři zpravidla nejsou navzájem izolováni, ale pojí je celá řada vzájemných vztahů. Je důležité si analyzovat, kdo se komu „zodpovídá“. Tyto vztahy označujeme jako vzájemnou akontabilitu (*accountability*). V realitě často vidíme, že každý aktér se někomu zodpovídá, ale zároveň nějaký jiný aktér se odpovídá jemu (Veselý 2013).

Před tím, než se pustíme do vyhodnocení jednotlivých aktérů, je vhodné provést analýzu vztahů jednotlivých aktérů. Kromě formálních vztahů akontability, která souvisí s tím, kdo je komu podřízen a nadřazen, existují samozřejmě i neformální vztahy mezi aktéry. Někteří aktéři mají větší roli a autoritu než jiní. V tomto bodě lze velmi dobře využít síťovou analýzu (*Social Network Analysis*).

### 3.6 *Vyhodnocení dat dle jednotlivých dimenzí*

Některé dimenze, ve kterých jsou aktéři posuzováni, jsou kvalitativní a nelze je jednoduše (ani to nemá smysl) je kvantifikovat. V případě některých dimenzí lze ovšem přistoupit k jisté kvantifikaci, kde jsou aktéři posouzeni, například na Lickertově škále. Posouzení ovšem může být někdy značně subjektivní. Subjektivitu lze snižovat pomocí skupinového expertního škálování, kdy danou dimenzi posuzuje více analytiků a zároveň

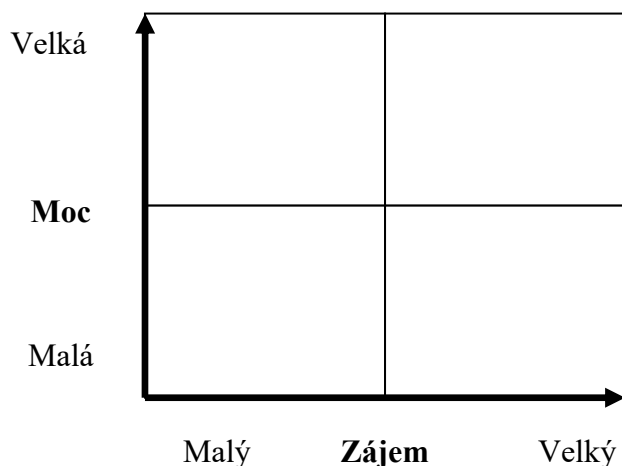
sledujeme jejich shodu. Matice můžeme také předložit samotným aktérům, aby na ně reagovali. Tato zpětná vazba však nemusí být vždy vhodná, protože aktéři se mohou pokusit zvrátit závěry analýzy, pokud jsou pro ně nepříznivé.

V literatuře lze najít různé příklady matic, grafů, map pozic aktérů, sítí a podobně, které zachycují tento typ dat. Tyto matice zachycují nejen různé charakteristiky aktérů na různých dimenzích, ale také existující organizační vztahy mezi aktéry či dokonce jejich predikci do budoucna. Také použité škály mohou být různé, stejně jako způsob škálování. Uvedme si příklad Dickovy škály pro dimenzi „vliv“ (Dick 1997):

- vysoký – tato osoba nebo skupina má de facto možnost vetovat rozhodnutí o problému,
- střední – vaše cíle by se vám pravděpodobně podařilo prosadit i přes odpor těchto aktérů, ale jen s velkými obtížemi,
- nízký – tato osoba či instituce může výsledky vámi zamýšleného jednání ovlivnit jen minimálně.

Dosažené výsledky lze zobrazit graficky, například v grafu, kde se na ose  $x$  zanáší předpokládaný zájem aktéra a na ose  $y$  jeho vliv. Aktéři tak mohou být rozděleni podle své moci a zájmu například do čtyř skupin.

*Obrázek 1. Analýza aktérů – možné grafické znázornění.*



*Pramen: Start a Hovland (2004: 24).*

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

- plně spolehlivý odhad,
- vcelku spolehlivý odhad (některé chybějící informace či pochybnosti o interpretaci určitých faktů),
- informované dohady,
- pouhé dohady nebo čistá fantazie.

Výsledná matice může vypadat například způsobem zachyceným v tabulce 2.

**Tabulka 2. Matice analýzy aktérů**

Aktér	Moc		Autorita		Zdroje	
	Odhad	Spolehlivost odhadu	Odhad	Spolehlivost odhadu	Odhad	Spolehlivost odhadu
A						
B						
C						
D						
E						
F						

*Pramen: Autor.*

V každém případě je potřeba zdůraznit, že cílem analýzy aktérů je porozumět pozici každého jednotlivého aktéra. Analýzu aktéra nelze redukovat na mechanické vyplňování tabulek. Mnoho dimenzí navíc ani není vhodné kvantifikovat a pozici aktéra je potřeba vymežit slovně (v podobě textu).

#### **4. Limity analýzy aktérů**

Analýza aktérů je v určitém nezastupitelnou heuristikou při formulaci politik. Má však i několik problematických míst, a to zejména výběr relevantních aktérů a způsob měření jejich postojů. Analýza aktérů, je do značné míry subjektivní (Schmeer 1999). Velkou otázkou je, zdali můžeme určovat relevantní aktéry a jejich postoje nějakým „objektivnějším“ postupem, který méně závisí na úsudku analytika.

Jak jsme uvedli výše, validitu kódování lze zvýšit tím, že ji provádí více lidí. K dispozici jsou také techniky, jako například Q-metodologie, která může přispět k rozřídění aktérů podle jejich empiricky pozorovatelných subjektivních postojů. Jinou možností je analýza různých přesvědčení, prováděná například metodou obsahové analýzy. Arbitrárnost výběru aktérů je také možné snížit propojením s teoriemi a konceptuálním rámcem, který zdůvodní výběr aktérů (viz např. Weible 2007).

#### **5. Literatura**

- Ackermann, Fran, & Eden, Colin. (2001). *Stakeholders Matter: Techniques for their identification and management*: Department of Management Science, University of Strathclyde.
- Aligica, Paul Dragos. (2006). Institutional and stakeholder mapping: frameworks for policy analysis and institutional change. *Public Organization Review*, 6(1), 79-90.
- Brugha, Ruairi, & Varvasovszky, Zsuzsa. (2000). Stakeholder analysis: a review. *Health policy and planning*, 15(3), 239-246.
- Bryson, John M. (2004). What to do when Stakeholders matter. *Public Management Review*, 6(1), 21-53. doi:10.1080/14719030410001675722
- Crosby, Benjamin. (1992). *Stakeholder analysis: a vital tool for strategic managers*: USAID's Implementing Policy Change Project.
- Dick, B. (1997). Stakeholder analysis. [http://www.uq.net.au/action\\_research/arp/stake.html](http://www.uq.net.au/action_research/arp/stake.html)
- Gil, Artyom, Polikina, Olga, Koroleva, Natalia, Leon, David A, & McKee, Martin. (2010). Alcohol policy in a Russian region: a stakeholder analysis. *European journal of public health*, 20(5), 588-594.
- Gregory, Robin, & Keeney, Ralph L. (1994). Creating policy alternatives using stakeholder values. *Management Science*, 40(8), 1035-1048.
- Hermans, Leon M, & Thissen, Wil AH. (2009). Actor analysis methods and their use for public policy analysts. *European Journal of Operational Research*, 196(2), 808-818.

- Mitchell, Ronald K, Agle, Bradley R, & Wood, Donna J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Montgomery, Richard. (1996). *Short Guidance Note on How to Do Stakeholder Analysis of Aid Projects and Programmes*: Centre for Development Studies, University of Wales.
- Reed, Mark S, Graves, Anil, Dandy, Norman, Posthumus, Helena, Hubacek, Klaus, Morris, Joe, . . . Stringer, Lindsay C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of environmental management*, 90(5), 1933-1949.
- Schmeer, Kammi. (1999). *Stakeholder analysis guidelines*.
- Varvasovszky, Zsuzsa, & Brugha, Ruairí. (2000). A stakeholder analysis. *Health policy and planning*, 15(3), 338-345.
- Veselý, Arnošt. (2009). *Vymezení a strukturace problému ve veřejné politice*. Praha: Karolinum.
- Veselý, Arnošt. (2012). Institucionalizace neodpovědnosti, efektivity, nebo konformity? Reformy organizací veřejných služeb v teorii akontability. *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*, 48(4), 757-784.
- Weible, Christopher M. (2006). An advocacy coalition framework approach to stakeholder analysis: Understanding the political context of California marine protected area policy. *Journal of public administration research and theory*, 17(1), 95-117.