

Průvodce sebehodnocením



Co-funded by
the European Union



Obsah

1. Úvod	3
2. Proč je důležité provést sebehodnocení?	4
2.1 Jsme v trilemu	
2.2 Děláme správné věci?	
2.3 Pozitivní vliv strategického sebehodnocení	
3. Využívejte sebehodnocení pro strategický rozvoj	7
4. Proveďte sebehodnocení	9
4.1 Důležité informace	
4.2 Kdy a jak často?	
5. Různé formáty implementace	12
5.1 Prezenční workshop: osobní a participativní	
5.2 Online výměna – nákladově efektivní a zaměřená na dialog	
5.3 Průběžná analýza a řízení – strategické a datově orientované	

ViVid – Stabilní, viditelná a místo, kde stojí za to žít – Výměna, poradenství a školení pro síť občanské společnosti v oblasti potravin a výživy



ID projektu: 2023-1-FR01-KA220-ADU-000165801

Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory a stanoviska jsou však výhradně názory autorů a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za ně nenesou odpovědnost.



1. Úvod

Tato příručka vysvětluje, jak používat „Průzkum sebehodnocení“. Tento nástroj byl vyvinut v rámci evropského projektu ViVid a je založen na tzv. Trilemma Check. Tento test, původně vyvinutý pro komunitně podporované zemědělství (KPZ) v rámci nově vznikajícího výzkumného projektu 2.01, pomáhá najít rovnováhu mezi třemi kritickými oblastmi: ekonomickou životaschopností, sociální soudržností a realizací vlastních ideálů. Podrobný Trilemma Check pro KPZ je k dispozici online v „Příručce pro KPZ“ vydané německou sítí KPZ.

V projektu ViVid byl tento přístup specificky rozšířen na síťové organizace. Namísto rigidního dotazníku je nástroj navržen jako strukturované reflexní cvičení. Sítě jej mohou využít k posouzení své budoucí životaschopnosti, viditelnosti a obyvatelnosti. Otázky byly přeloženy a flexibilně přizpůsobeny specifickým podmínkám jednotlivých zemí partnerů.

Cílem je odhalit slepá místa, vytvořit společné porozumění v rámci týmu a přímo odvodit konkrétní opatření pro stabilizaci a další rozvoj.



1 Nascent 2.0 – „Příspěvky komunitně podporovaného zemědělství k rozvoji transformačních prostorů pro tvorbu hodnot“, odkaz: www.nascent-transformativ.de/projekte/nascent-2-0/

2 Odkaz: www.solidarische-landwirtschaft.org/angebote/arbeitshilfen/



2. Proč je důležité provádět sebehodnocení?

2.1 Jsme v trilematu

Trilema označuje napětí mezi třemi různými úrovněmi jednání. Na základě příkladu komunitně podporovaného zemědělství (KPZ) zohledňuje kontrola trilema následující tři pilíře:

(1) Realizace vlastní transformační ambice (2) Ekonomická životaschopnost (3) Sociální soudržnost v rámci organizace.

x Interakce mezi těmito oblastmi mohou vést ke konfliktním cílům a omezením v jednání. (1) Pro dosažení organizační stability je nutná rovnováha mezi těmito třemi oblastmi.

Organizační stabilita

Organizace je stabilní, když dosahuje tří věcí současně: sleduje své ideální cíle, zůstává finančně stabilní a posiluje soudržnost v rámci týmu a mezi svými členy. Cílem je stát se odolnou vůči krizím. To znamená, že organizace zůstává stabilní i při výskytu vnějších výzev.

1 „Příručka komunitně podporovaného zemědělství“, str. 126 a násl., odkaz: www.solidarische-landwirtschaft.org/angebote/arbeitshilfen/handbuch-solawi/

2.2 Děláme správné věci?

Práce v projektech komunitně podporovaného zemědělství (KPZ) je velmi intenzivní. To platí i pro projekty, které prosazují regionálně, spravedlivě a ekologicky produkované potraviny, tzv. LSPA (Local Solidarity Partnerships for Agroecology). Jak tyto farmy, tak sítě, které je podporují, vyžadují k udržení životaschopnosti velké množství času, peněz a osobního nasazení.

Komunitně podporované zemědělství (KPZ), nízkonákladová postkomunitní partnerství (PSPA) a jejich síťové organizace čelí řadě výzev. Kromě ekonomických výzev čelí organizace, jejichž práce se vyznačuje úzkými vztahy a participací, také sociálním a mezilidským výzvám.

Udržení nebo zlepšení stability organizace proto vyžaduje strategické řízení. To znamená, že by si organizace měly pravidelně klást následující otázku:

Děláme správné věci?





2.3 Dopad strategického sebehodnocení

Struktura přináší jasnost

Explicitní kontrola prospívá každé síti. Strukturované otázky Trilemma Check zajišťují, že se z vágního pocitu stane jasná analýza. Tímto způsobem problémy již nezůstávají skryté: i týmy, které již intenzivně komunikují, zjišťují, že jim otázky pomáhají problémy konečně pojmenovat, místo aby je jen vágně popisovaly.

Bezpečný prostor pro složitá témata

Dotazník pomáhá vytvořit bezpečný prostor pro otevřené projednávání i složitých témat, jako je pracovní vytížení týmu, konflikty nebo hlavní účel organizace. Pokud je výměna názorů dobře moderována, zahajuje důležité konverzace, které jsou sice náročné, ale nezbytné. Cílem je upřímně řešit nespokojenost, komunikační mezery nebo mezilidské napětí. Díky cíleným, podnětným otázkám se Trilemma Check stává výchozím bodem pro sdílený proces učení v celé organizaci.

Uznání různých perspektiv

Výměna je nejpřínosnější, když se jí účastní lidé z různých oborů a s různými rolami. V moderovaném setkání se všichni dozvídají o perspektivách ostatních. To objasňuje nedorozumění a posiluje vzájemnou důvěru.



3. Využívejte sebehodnocení pro strategický rozvoj

Krok 1: Stáhněte si nástroje, vyberte otázky a přeložte je.

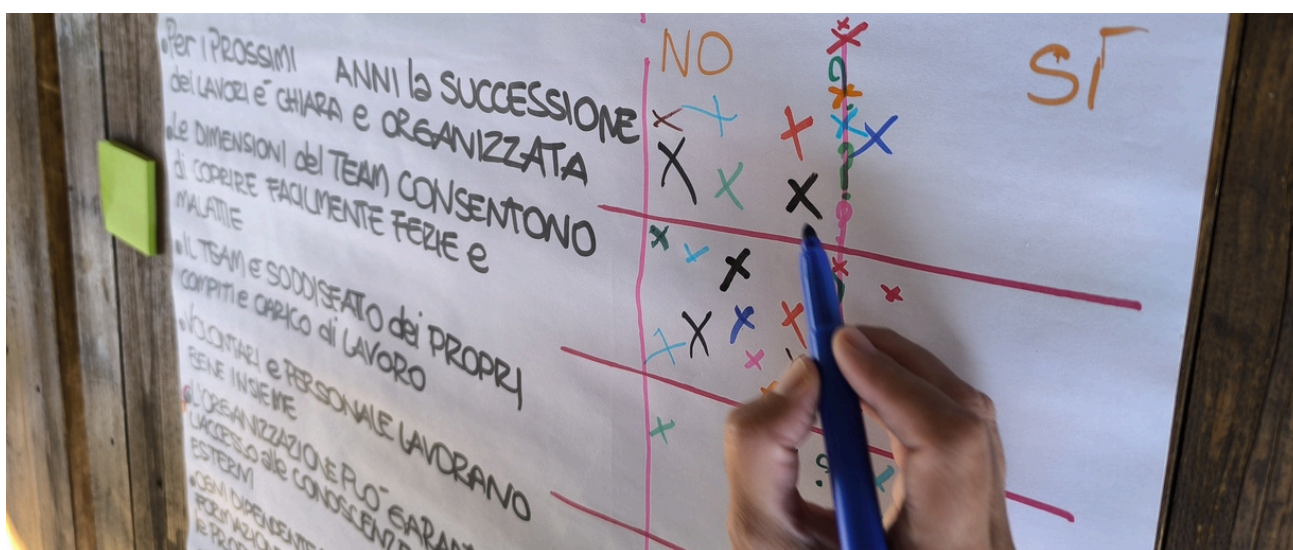
Stáhněte si dotazník a šablony a přizpůsobte je svému kontextu. Nástroj a související metody naleznete v centru URGENCI na stránce projektu ViVid.

- Dotazník je k dispozici v několika jazycích.

<https://hub.urgenci.net/vivid-landing-page-2/>

Krok 2: Proved'te sebehodnocení

Začněme: proved'te sebehodnocení. Vyberte formáty a metody, které nejlépe vyhovují vaší organizaci a dostupnému času. Tato příručka podrobněji popisuje následující formáty: osobní workshopy, online výměny a průběžnou analýzu dat.



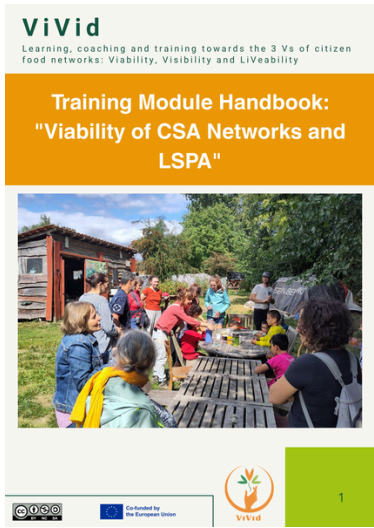


Krok 4: Definujte a implementujte užitečná opatření

Projekt ViVid vytvořil soubor užitečných metod a nástrojů z různých evropských sítí Solawi a LSPA, které pomáhají sítím se stabilizovat, stát se viditelnějšími a lépe se v nich žije.

Materiály lze stáhnout v centru URGENCI.

<https://hub.urgenci.net/vivid-landing-page-2/>



Krok 5: Reflexe s využitím obnoveného sebehodnocení

Proveďte nové sebehodnocení a restartujte cyklus od kroku 2. Nezapomeňte oslavit své úspěchy!





4. Proved'te sebehodnocení

4.1 Důležité informace

Při používání sebehodnocení byste měli mít na paměti:

Různé sítě – různé potřeby

Relevance uvedených otázek se liší v závislosti na organizační struktuře nebo mohou vyžadovat úpravu. Například otázky týkající se personálu a financí nelze přímo aplikovat na každou asociaci. Výzvou je přizpůsobit koncept tak, aby zůstal užitečný pro všechny – bez ohledu na to, zda se jedná o zaměstnance pobírající mzdu, nebo zda se vše dělá na dobrovolnické bázi.

Méně je více: Lepší vysvětlení barev a stupnic

System barev a tří dimenzí (životaschopnost, viditelnost, životnost) vyvinutý ve ViVidu způsobil při testování více zmatku než jasnosti. Princip „3 V“ sice není špatný, ale vyžaduje lepší vedení nebo větší flexibilitu při jeho aplikaci.

Digitální moderování: Zachování jednoduchosti technologie

Online diskuse jsou cenné, ale náchylné k technickým závadám. Když na složitých rozhraních pracuje příliš mnoho účastníků současně, je snadné ztratit přehled o tom, co se děje. V nouzi URGENCI použil v chatu jednoduchý seznam, který mohl vyplnit každý. To ukazuje, že jednoduchý plán B je často lepší než chybový, high-tech nástroj.



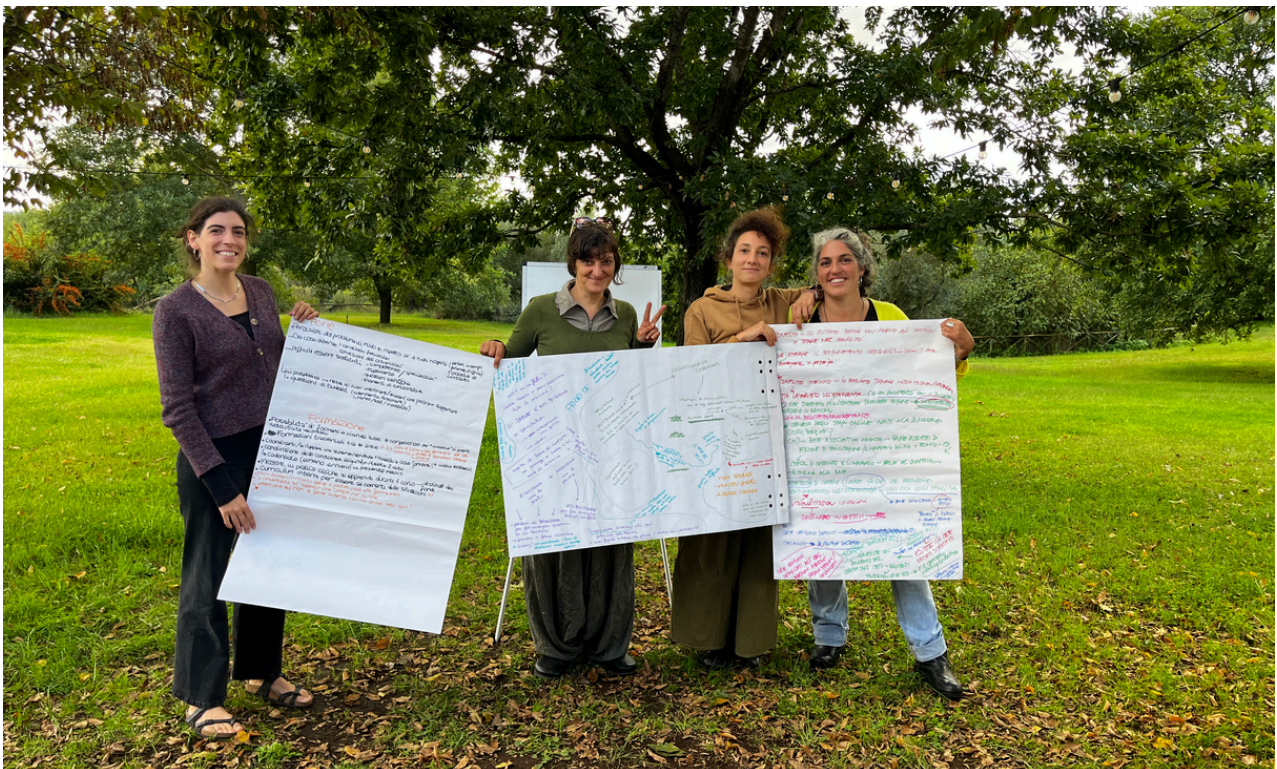


Dobrá analýza vyžaduje čas.

Každý, kdo chce skutečné výsledky, potřebuje čas. Buď si na schůzku vyhradíte alespoň dvě hodiny, nebo si celý proces rozdělíte – od přípravy a analýzy až po plánování dalších kroků. Pokud průzkum vměstnáte jen na konec celé schůzky, kvalita výsledků utrpí.

Proměna dat v činy

Aby se sebehodnocení proměnilo v akci, jsou nezbytné zavedené procesy. Úspěšné příklady ukazují, že plánování dalších kroků by mělo začít ihned po hodnocení. Pevné začlenění těchto opatření do časového harmonogramu organizace je to, co skutečně odemyká hodnotu strategického sebehodnocení.





4.2 Kdy a jak často?

Jak často je strategické sebehodnocení užitečné, závisí na individuální struktuře a potřebách sítě. Může být užitečné provádět sebehodnocení v opakovaném čase, například jako stálou součást pravidelné reflexní schůzky v rámci týmu.

Mezi užitečné informace týkající se data a četnosti patří:

- Kdy se sejdou lidé, kteří k tomu potřebují?
- Kdy je v ročním cyklu organizace vhodná doba pro sběr dat?
- Kdy má smysl hovořit o nezbytných změnách, aby se daly včas implementovat?





5. Různé formáty pro implementaci

Sebehodnocení je nejúčinnější, když se k němu přistupuje méně jako k dotazníku, který je třeba vyplnit, a spíše jako ke strukturovanému, spolupracujícímu postupu reflexe a zlepšování. Díky efektivní facilitaci pomáhá organizacím rozvíjet společné chápání stávajících výzev a nezbytných oblastí pro akci.

V projektu ViVid partneři použili k provedení sebehodnocení různé formáty nebo jejich kombinaci:

- Prezenční workshopy – individuální a participativní
- Online výměna – cenově efektivní a zaměřená na dialog
- Průběžná analýza a řízení – strategické a datově orientované

Zejména workshopy a online výměny vyžadují důkladnou přípravu a moderování. Zvolený formát a otázky by měly být přizpůsobeny cílové skupině!

Například Réseau GASAP rozlišoval mezi členy představenstva, všeobecnými členy a zaměstnanci jako samostatnými skupinami průzkumu a naplánoval pro každou skupinu samostatnou schůzi namísto jedné akce.





5.1 Prezenční workshop: osobní a participativní

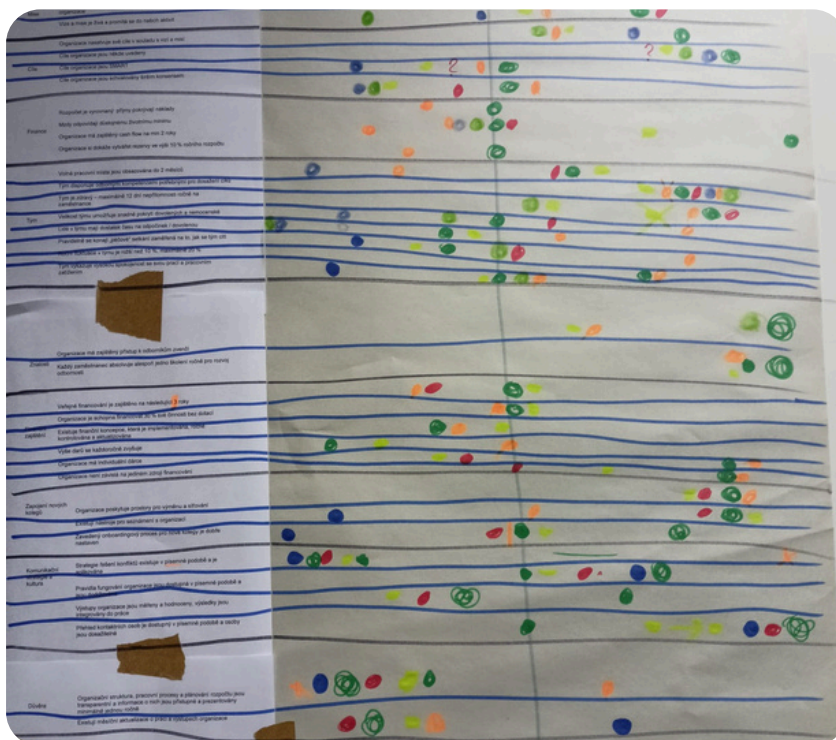
Sebehodnocení jako týmový workshop – od AMPI

AMPI uspořádala s týmem osobní workshop, během kterého byly indikátory vytištěny ve velkém formátu a vyhodnoceny pomocí samolepicích teček na sdíleném plakátu. Tato vizualizace umožnila okamžité rozpoznání vzorců (silné stránky vs. slabé stránky) a vedla k otevřené a spolupracující diskusi. Následná schůzka je nezbytná k popisu konkrétních opatření a shrnutí získaných poznatků.

Trvání: 3 hodiny
Počet osob: Přítomno bylo šest lidí.
Cílová skupina: Přítomni byli klíčoví zaměstnanci pro sebehodnocení – včetně ředitele a koordinátorů pro vzdělávání, projektový management, komunikaci, školní program a administrativu.

Materiály a metody:

- Vyjádření otázek
- Vizuelní hodnocení pomocí bodových samolepek
- Skupinová diskuse a reflexe
- Dokumentace s využitím fotografií a poznámek



Tipy:

- Vytiskněte otázky ve velkém formátu a ponechte dostatek místa, aby účastníci mohli pracovat vedle sebe.
- Zachovejte neformální formát a povzbuzujte k upřímné reflexi – nejen k hodnocení.
- Nezapomeňte na následné kroky: Dobré sebehodnocení je užitečné pouze tehdy, je-li doprovázeno konkrétními dalšími kroky, které se v něm řeší.

Implementace

„Otázky jsme vytiskli ve velkém formátu a použili participativní metodu, kdy každý zaměstnanec individuálně označil své hodnocení samolepicími tečkami na sdíleném plakátu. Tento vizuální přístup nám pomohl identifikovat silné a slabé stránky, a tím vytvořil prostor pro reflexi a diskusi.“

Otázky byly mírně upraveny, aby lépe odrážely naši vnitřní dynamiku. Během workshopu jsme se zamýšleli jak nad původními indikátory ViViD, tak nad našimi vlastními doplňujícími otázkami týkajícími se týmové spolupráce, komunikace a srozumitelnosti procesů.

Sebehodnocení máme v úmyslu provádět každoročně, zachovat stejný formát, ale zároveň zahrnout reflexi změn. Stane se součástí našeho interního procesu uzávěrky roku a našeho strategického plánování.





● Deafal: Sebehodnocení jako jednorázová část výroční schůze

Deafal provedl průzkum během svého výročního setkání s využitím pečlivě vypracovaného harmonogramu: individuální čtení, hodnocení na základě posterů a plenární shrnutí, po nichž následovaly hloubkové diskuse u stolu ve formátu „Světové kavárny“. Workshop výslovně zdůrazňoval diskusi, výměnu názorů mezi různými rolemi a zapojení účastníků, spíše než „dosažení dokonalých výsledků“.

Trvání:	2 hodiny
Počet osob:	13 lidí
Cílová skupina:	Pro celý tým

Materiály a metody:

- Flipcharty
- Barvy
- Post-it lístky
- Moderovaná pracovní sekce s individuální a skupinovou prací: brainstorming, individuální práce, plenární diskuse, Světová kavárna



Tipy:

- Bylo velmi užitečné, že byli zapojeni lidé s různými rolemi a úrovněmi zapojení v rámci organizace. To lidem umožnilo učit se od sebe navzájem více díky jejich rozmanitým perspektivám.
- Pokud je dotazník navržen jako společná aktivita a lidé jsou zapojeni, cítí se více ceněni a zahrnuti.
- Je opravdu důležité přizpůsobit otázky a jejich aplikaci vašemu vlastnímu kontextu a organizační kultuře.
- Vzhledem k časové tísní malý tým předem vybral otázky, které budou projednány hlouběji. Pokud bude k dispozici více času, bylo by lepší provést tento výběr otázek společně se všemi účastníky během workshopu (to dobře zapadá do harmonogramu, který navazuje na diskuse o jednotlivých dotaznících).



Implementace

- Pro přípravu workshopu malý tým z DEAFAL přeložil otázky z angličtiny a některé z nich upravil pro kontext organizace. Některé otázky byly sloučeny a několik jich bylo zcela odstraněno, protože nebyly relevantní pro DEAFAL. Byly vybrány otázky k podrobnější diskusi.
- **Workshop probíhal následovně (včetně plánované délky trvání):**
 - Úvod a prezentace procesu, včetně popisu zamýšleného cíle workshopu, v plenárním zasedání (10 minut)
 - Čtení a rychlé zodpovězení otázek, individuální práce (25 minut): všechny otázky jsou napsány na flipchartech a jsou rozděleny do tří sloupců. Sloupce jsou označeny: +/ -/ ? (souhlasím – nesouhlasím – nevím). Účastníci se samostatně přesouvají mezi otazníky k odpovědi, která se jich týká, a používají přitom svou vlastní barvu.
 - Plenární diskuse (20 minut): Zpět na plenárním zasedání jsou postery shromážděny uprostřed. V případě nejasností lze klást otázky.
 - Diskuse o dříve vybraných otázkách metodou World Café (3 stoly, 30 minut u prvního stolu, 10 minut u druhého stolu, 10 minut u třetího stolu, 14 minut zpětné vazby v plenárním zasedání)





5.2 Online výměna – nákladově efektivní a zaměřená na dialog

● Online výměna – od ZAMBRA

Společnost Zambra zorganizovala online diskusi, kde otázky z průzkumu sloužily jako základ pro diskusi a současně bylo provedeno metahodnocení, které mělo určit, zda jednotlivé otázky odpovídají konkrétní situaci. To také zdůraznilo důležitý princip moderování: někdy nejlepší „adaptace“ spočívá ve výběru správného času pro vedení diskuse.

Počet osob: 14 lidí.
Cílová skupina: Pozváni byli zástupci všech skupin ze ZAMBRA.

Materiály a metody:

- Videohovor
- sdílený dokument

Tipy:

Sebehodnocení se mělo původně konat na shromáždění v říjnu 2025. Toto shromáždění se konalo ve Valencii a setkání se zaměřilo na skupiny postižené povodňovou katastrofou v roce 2024. Dopad katastrofy vyžadoval čas a prostor ke zpracování, takže nebylo vhodné provést sebehodnocení v té době. Proto bylo později provedeno online. Je zásadní pečlivě zvážit, kdy je pro takovou výměnu vhodná doba, kdy mají účastníci k této reflexi zdroje, aby se mohli zapojit s pozitivním přístupem.

Implementace

Nejprve byl vysvětlen projekt ViVid. Následná výměna názorů probíhala metodicky na dvou úrovních: Zaprvé, na vznesené otázky bylo odpovězeno z hlediska obsahu a zadruhé, kriticky se zvažila jejich relevance. V tomto procesu bylo konkrétně společně zkoumáno, zda každá otázka skutečně nabízí přidanou hodnotu pro kontext projektu ZAMBRA, nebo zda by ji bylo možné eliminovat.

Critères	NIRANAP	PANA	AURA	Isate	Urgenci
VISIBILITE					
Strategie	••••	•	•	•	•
Cibles	••	•	•	•	•
VIABILITE					
Finances	••	•	•	•	•
Forces vives	••	•	•	•	•
Connaissances Formation	•	•	•	•	•
Securite' des financements	•	•	•	•	•
VIVABILITE					
Engagement organisationnel	••	••	•	•	•
Re'seauage - Integration	••	•	•	•	•
Strategie et Culture de comm.	•••	•	•	•	•
Confiance - r'ciprocite'	••	•	•	•	•

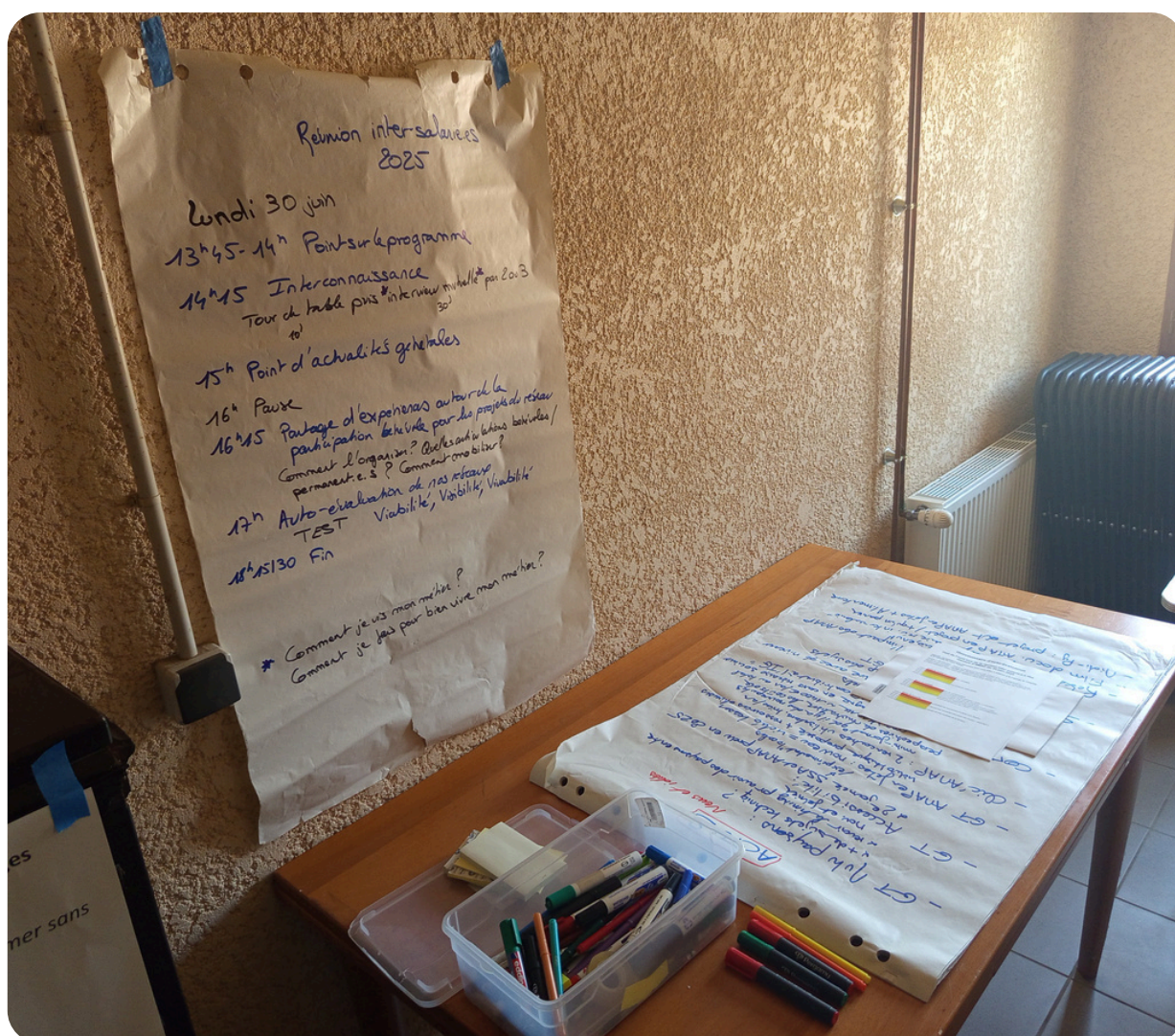
Online setkání, jako součást většího setkání - od URGENCI

URGENCI uspořádala cvičení online v rámci online valné hromady. Účast předčila očekávání, což vedlo k logistickým obtížím s moderováním, nicméně se projevila živá angažovanost.

Trvání: 1,5 hodiny
Počet osob: 28 osob Členové valné hromady URGENCI.
Cílová skupina:

Materiály a metody:

- Digitální hovor přes Zoom včetně sdílené tabule a skupinových konzultací
- Přeložené materiály z GASAP a MIRAMAP



**Tipy:**

- Workshop s delším časovým harmonogramem je lepší než snaha vměstnat vše do jedné sekce v rámci většího setkání.
- Dobrá příprava na moderování je důležitá.
- Je užitečné zaslat účastníkům informace o workshopu včas a jasně uvést jejich očekávání.
- Načasování – krátce před mezinárodním sympoziem – bylo dobré, protože výměna názorů na workshopu pomohla s přípravou sympozia.
- Pro dobrou přípravu je užitečné vědět, kolik účastníků očekávat.

Implementace

„Sebehodnocení jsme použili jako online cvičení bezprostředně před online valnou hromadou 31. října 2025. Použili jsme stejný přístup, jaký zvolily Réseau des GASAP a MIRAMAP během webového semináře ViVid o 15 dní dříve (16. října).“

Příprava na schůzi byla obtížná, protože nebylo jasné, kdo a kolik lidí se zúčastní valné hromady 31. Nakonec jich bylo mnohem více, než se očekávalo, takže rozšiřování prostoru pro cvičení bylo poněkud chaotické.



5.3 Průběžná analýza a řízení: Strategické a datově orientované

● Průběžná analýza dat – od společnosti SOLAWI

Síť Solawi použila tabulku pro sběr dat a přidala interní longitudinální přehled (2022–2025), přičemž výsledky považovala za vstup pro strategické řízení. Solawi doporučuje sledovat vývoj v čase na centrálním místě a kombinovat sebehodnocení s nástroji pro prioritizaci a implementaci.

Trvání: 1 týden: Počáteční zadání dat včetně zpětné vazby a čekacích dob
1 hodina: na společnou diskusi o výsledku
2 hodiny: Vývoj opatření

Počet osob: 2–6 osob Dva zaměstnanci vyplnili údaje
Cílová skupina: (koordinace a finance);
Diskuse proběhly v rámci výkonného koordinačního týmu (členové představenstva, manažeři a delegáti okresů) a zapojily se jich 4 osoby. Konečné rozhodnutí o opatřeních bylo učiněno s celým týmem během týmového setkání (8 osob).

Materiály a metody:

- Datová tabulka s dotazníkem
- Digitální výměna se sdílenými poznámkami, sdílením obrazovky a oddělenými místnostmi (velké modré tlačítko)
- Moderování založené na sociokratickém modelu: pevně stanovené pořadí mluvení; každý má slovo; rozlišení mezi koly otázek a koly názorů.
- Matice nákladů a efektů
- OKR – Integrace strategického plánování do každodenní práce
- Digitální úkolové tikety (balíčky v Nextcloudu) pro sdělení stavu úkolu, odpovědné osoby a termínů.
- Vizuelní hodnocení pomocí bodových samolepek
- Skupinová diskuse a reflexe
- Dokumentace s využitím fotografií a poznámek

Tipy:

- Integrace strategického řízení by měla být zahrnuta do ročního plánu organizace.
- Místo toho, abyste každý rok začínali s novým nástrojem, zkuste shromáždit nashromážděná data na jednom místě – abyste nemuseli vždy začínat od nuly, ale mohli dosáhnout neustálého vývoje.
- Jednoduchá matice nákladů a přínosů je užitečná pro stanovení priorit opatření.
- Metoda OKR pomáhá implementovat věci do každodenní práce po analýze problému.

Implementace

Na otázky v datové tabulce odpovídaly dvě osoby. Vzhledem k tomu, že zaměření na rozvoj bylo v síti Solawi obzvláště důležité, byla data v tabulce retrospektivně vyplněna za roky 2022–2025.

Různé otázky týkající se aspektů „stability, viditelnosti a obyvatelnosti“ byly poté posouzeny pomocí barevného schématu.

Během výměny názorů během online koordinační schůzky byla data společně přezkoumána, byl vypracován úvodní společný souhrn pro dané tři oblasti a byla identifikována opatření, v nichž je v příštím roce třeba jednat.

Tato zjištění jsou poté během týmového setkání převedena do konkrétních opatření a odpovědnost za sledování příslušného opatření a péči o jeho implementaci je přidělena konkrétní osobě.



ViVid - Učení, školení a rozvoj směrem ke 3 V občanských potravinových sítí: Životaschopnost, Viditelnost, Životaschopnost

ViVid - Učení, koučování a školení zaměřené na 3 V občanských potravinových sítí: životaschopnost, viditelnost a životaschopnost

ID projektu: 2023-1-FR01-KA220-ADU-000165801



Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory a stanoviska jsou však pouze názory autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za ně nenesou odpovědnost.