

Menej tradičné metódy participácie občanov

Učebné texty pre účastníkov vzdelávacieho programu Participatívna tvorba verejných politik

Autorky: Karolína Miková, Zuzana Fialová, Miroslava Žilinská, PDCS

Obsah

Úvod	2
Komunitný samit	3
Kroky komunitného samitu	3
Kde by sa metóda dala použiť?	3
Zdroj	4
Technológiou podporované stretnutie veľkej skupiny	4
Podujatie	4
Kde by sa metóda dala použiť?	5
Zdroje:	5
Konsenzuálne konferencie	5
Postup	6
Kde by sa metóda dala použiť?	6
Príklad: Konzultácie s občanmi Európy 2007	6
Zdroje	7
Plánovacie bunky	8
Kde by sa metóda dala použiť?	9
Zdroj	9
Kaviareň svet/World Café	10
Zdroj	10
Kde by sa metóda dala použiť?	10
Otvorený priestor	10
Aký výsledok možno očakávať od stretnutia Open Space?	10
Ako prebieha stretnutie Open Space?	11
Ako vyzerá stretnutie Open Space?	11
Proces riadenia stretnutia Open Space	11
Kde by sa metóda dala použiť?	12
Zdroj	12
Študijné krúžky	12
Kde by sa metóda dala použiť?	13
Schéma študijných krúžkov	13
Zdroje	13
Súťaže a iné verejné podujatia	14
Kde by sa metóda dala použiť?	14
Zdroj	14
Komunitné sieťovanie	15
Vybrané princípy komunitného sieťovania	15
Role v komunitnom sieťovaní	15
Kroky k úspešnému komunitnému sieťovaniu	15
Kde by sa metóda dala použiť?	16
Organizácie presadzujúce prístup komunitného sieťovania	16
Zdroj	16
Workshop participatívneho dizajnovania	16
Ako funguje workshop participatívneho dizajnovania?	18
Predpoklady úspechu zmeny	18
Kde by sa metóda dala použiť?	19
Zdroj	19

Úvod

Na rôznych stupňoch participácie a tiež v rôznych krokoch¹ používame rôzne metódy práce s verejnosťou. Inak pracujeme, ak chceme účinne informovať, inak, ak potrebujeme mapovať či zbierať informácie alebo viesť dialóg, a ešte inak, ak chceme zapojiť verejnosť do rozhodovania. Nasledujúce vybrané metódy sú tie, ktoré sú vhodné pre použitie aj v slovenských podmienkach a zároveň nie sú u nás až tak zavedené.

Vybrané metódy nie sú popísané vyčerpávajúco, nakoľko nie je cieľom tohto materiálu vyškoliť profesionálnych facilitátorov pre ich použitie. Má skôr slúžiť pre osoby kompetentné rozhodovať o participatívnych procesoch na to, aby si rozšírili predstavu možných riešení a postupov, ktoré sa dajú a môžu realizovať. Aby sa po zvážení všetkých iných aspektov vhodnosti použitia participatívnych postupov mohli rozhodovať nielen o pomerne známych metódach ako poradné pracovné skupiny, fókusové skupiny, či verejné stretnutia (hoci aj tie sa dajú robiť viac alebo menej odborne a efektívne), ale rozmýšľali aj o zložitejších formátoch.

Všetky tu vybrané metódy vyžadujú spoluprácu profesionálnych facilitátorov, a tiež odborníkov na dizajn participatívnych procesov. Skúsenosti zo sveta však potvrdzujú, že sa prostredníctvom nich dá dopracovať k zaujímavým výsledkom nielen pokiaľ ide o proces rozhodovania, ale aj depolarizácie spoločnosti, zvýšenia informovanosti či záujmu verejnosti o problémy verejných politík, alebo zvýšenia dôvery občanov k verejnej správe.

Väčšina nižšie popísaných metód je zameraná na zapojenie predovšetkým laickej verejnosti do plánovania verejných politík. Niektoré dokážu úspešne vziať veľké množstvo rozmanitých ľudí a zozbierať rôzne pohľady a typy skúseností. Netradičnosť týchto metód spočíva v tom, že ich nezapájame len cez informovanie a pripomienkovanie, ale na úrovni dialógu. Môžu mať tiež istý vzdelávací efekt a to nielen smerom k verejnosti, ale aj k zainteresovaným aktérom a teda sú schopné ovplyvniť nielen kvalitu výsledného rozhodnutia, ale aj podobu verejného diskurzu na danú tému. Dokonca aj pri témach, ktoré v sebe obsahujú hodnotový konflikt, dobre urobená participácia dokáže zapojených ľudí urobiť citlivejšími a chápavejšími pre iné názory, ako sú ich vlastné. Môže to v istých situáciách pôsobiť preventívne voči eskalácii konfliktu.

¹ pozri scenáre v Pravidlá zapájania verejnosti do tvorby verejných politík. Ministerstvo vnútra SR 2014.

Komunitný samit²

Komunitný samit je niekoľkohodinový (obvykle 15 hodín) plánovací míting, ktorého sa zúčastňuje široké spektrum zainteresovaných aktérov vo vybranej téme/oblasti. Je užitočným nástrojom v situáciách, kedy je pomerne jasný želaný stav (výsledok) v danej oblasti, avšak existujúce zdroje sú limitované, a preto je dôležité, aby boli akčné kroky čo najefektívnejšie.

Kroky komunitného samitu

- **Zabezpečenie jednotného porozumenia:** účastníci a účastníčky si oboznámení s témou, vo veľkej miestnosti sedia za stolmi po 8 ľudí a počúvajú panelovú prezentáciu,
- **Práca v menších skupinách v špecifickej podoblasti:** v rámci samitu vznikne 5 až 6 menších skupín po 12 ľudí, ktoré v rámci témy pracujú na špecifickej podoblasti. V každej skupine nastane zdieľanie minulých skúseností viažucich sa k téme a možných budúcich riešení.
- **Pomiešanie účastníkov a účastníčok a spoznanie práce iných skupín.** (Týmto krokom končí väčšinou prvý deň.)
- **V skupinách nastáva formulovanie cieľov, akčných krokov a dohadovanie o finálnom výstupe.**
- **Ciele a akčné kroky sú prezentované vo forme posterov v miestnosti.** Všetci účastníci a účastníčky sa s nápadmi oboznámia a vyjadria svoje preferencie. Preferované výstupy by mali byť podkladom pre vznik nových projektov a programov.
- **Samit sa končí záverečnou oslavou** a poďakovaním za prácu, spojenou s pozvaním k ďalšej spolupráci.

Patrí medzi rýchle procesy strategického myslenia. Kroky strategického plánovania, ktoré zvyčajne trvajú dlho, táto metóda umožňuje realizovať v pomerne rýchlom čase s veľkou skupinou ľudí. Na stretnutí nekončíme vo všeobecnej abstraktnej rovine, ale ideme až do akčných krokov.

Kde by sa metóda dala použiť?

Je vhodná pre komunitu (napr. profesnú), teda o niečo homogénnejšiu skupinu, ktorá má niečo robiť spolu. Pomáha získať autentické podnety, ale aj ochotu spolupracovať od dotknutých účastníkov na realizácii spoločne pomenovaných zámerov. Napríklad ak by učitelia celého Slovenska z rôznych typov základných a stredných škôl mali spoločne navrhnuť zmeny v spôsobe a obsahu ich vzdelávania sa v kontexte navrhovanej stratégie inkluzívneho vzdelávania, tak by na to mohli využiť aj tento formát stretnutia. V tom prípade na komunitnom samite mali byť zastúpené rôznorodé učiteľky a učitelia z celého Slovenska, ale aj riaditelia škôl, metodici, zástupcovia ministerstva, ale aj tí, ktorí vzdelávanie poskytujú (zo súkromného i neziskového sektora) a ďalší aktéri, ktorých sa vzdelávanie učiteľov priamo týka. V priebehu 2 – 3 dňového stretnutia by spoločne pomenovali nielen zmeny, ktoré je treba urobiť, ale mohli by aj priamo pomenovať kroky a aktivity, na realizáciu ktorých nepotrebujú čakať na rozhodnutie “zhora”, ale na ktorých môžu nezávisle začať pracovať.

² v angličtine community summit

Zdroj

Peggy Holman, Tom Devane, Steven Cady: *The Change Handbook: The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems*. Berrett-Koehler Publishers; 2 edition 2007.

Technológiou podporované stretnutie veľkej skupiny³

Táto metóda využiteľná tak na úrovni štátnej správy, ako aj samosprávy. Ide o špecifické prepojenie využitia technológií a osobných stretnutí s diskusiami zoči-voči, s možnosťou zapojenia tisícok ľudí v rovnakom čase (až 5000 v rámci jedného stretnutia). Využíva online hlasovanie, telekonferencie, spracovanie dát na zdieľaných platformách v reálnom čase. Veľké diskusné formáty sa dajú použiť na participáciu v nasledovných oblastiach:

- **Plánovanie ekonomického a sociálneho rozvoja** – zvažovanie priorít a rôznych otázok, ktoré môžu byť sporné (napr. ekonomický rozvoj a ochrana prírody);
- **Rozpočtovanie a alokovanie zdrojov** – určovanie priorít v rozpočtovaní dáva možnosť urobiť proces transparentnejším a zrozumiteľnejším pre občanov;
- **Formulovanie verejných politík** – umožňuje dosahovať porozumenie aj mimo straníckych ideových rozkolov.

Aby takéto široké zapojenie ľudí malo zmysel, musí ísť o **skutočne závažné problémy, ktoré majú priamy dopad na občanov**.

Metóda vyžaduje rozsiahlu prípravu pred samotným podujatím, ktorá by mala trvať nie menej ako 15 týždňov. Zahŕňa formuláciu cieľov podujatia, analýzu zainteresovaných aktérov, zaručenie zapojenia rozmanitých diskutujúcich – zvlášť predstaviteľov marginalizovaných skupín, vypracovanie podkladových materiálov, prácu s médiami, organizačné a odborné zabezpečenie podujatia.

Nie je to stretnutie otvorené pre hocikoho, pozývame konkrétnych ľudí na základe konkrétnych charakteristík, ktoré chceme mať zastúpené, keďže potrebujeme dosiahnuť pestrosť názorov, zastúpenie istých typov skúsenosti s otázkami, o ktorých má byť diskusia.

Podujatie

- Úvod: otvorenie, dohodnutie pravidiel, vyskúšanie si elektronického online hlasovania a odpoveď na demografické otázky, aby sa všetci zorientovali, kto všetko je prítomný.
- Diskusia o hodnotách: predtým, ako sa budú venovať hlavnej téme, začína sa vyjasňovaním hodnotových priorít.
- V diskusii pri malých stolíkoch facilitovanej profesionálnym facilitátorom si účastníci a účastníčky (10 – 12 za stolom) vyjasňujú svoje názory, získavajú nové informácie a pohľady na problém.
- Pri každom stolíku je počítač s online pripojením a zapisovateľ zaznamenáva postup v skupine. Údaje zo stolíkov sú viditeľné pre Tematický tím, ktorý identifikuje spoločné priority z rôznych stolíkov a pripravuje podklad pre spätnú väzbu, prípadne hlasovanie.

³ Pôvodný názov v angličtine *21st Century Town Meeting* je chránený ochrannou známkou neziskovej organizácie AmericaSpeaks, my sme použili voľný preklad, ktorý viac naznačuje možnosť použitia tejto metódy aj mimo komunálneho kontextu.

- Účastníci a účastníčky hlasujú elektronicky niekoľkokrát počas stretnutia o rôznych otázkach, prioritách, nápadoch.
- Všetky údaje sú prezentované na veľkej obrazovke, aby všetci zúčastnení videli, ako sa téma vyvíja.
- Na konci stretnutia Tematický tím vypracuje predbežnú správu, posledných 30 min stretnutia je venovaných zodpovedným vedúcim pracovníkom inštitúcií, ktorých sa problém týka, aby okomentovali výslednú správu. Každý účastník dostane pri odchode jej kópiu.

Kde by sa metóda dala použiť?

Túto metódu si vieme predstaviť pri zapojení občanov do tvorby Vízie Slovenska do r. 2030. Vieme si ju predstaviť ako doplnenie procesu, ktorý bol v roku 2018 realizovaný Úradom podpredsedu vlády SR pre investície (viac [tu](#)), a to na doplnenie expertných návrhov občianskym pohľadom na smerovanie krajiny. Znamenalo by to zorganizovať veľké stretnutie s povedzme 150 účastníkmi – občanmi, ktorí by boli vybraní na základe demografických parametrov (vek, vzdelanie, región v ktorom žijú, muži-ženy, prípadne sociálny status) a počas 1 – 2 dní by diskutovali o svojich očakávaniach i obavách zo života na Slovensku v roku 2030. Výsledná správa z tohto procesu by pravdepodobne predstavovala pomerne odlišný pohľad na budúcnosť krajiny ako je pohľad expertný, a súčasne by umožnila tvorcom verejných politík presnejšie zacieľovať opatrenia ako aj komunikáciu o nich.

Zdroje:

Stef Steyaert and Hervé Lisoir (eds): Participatory Methods Toolkit. A Practitioner's Manual. King Baudoin Foundation 2005.

Carolyn J. Lukensmeyer, Joe Goldman, Steven Brigham: A Town Meeting for the Twenty-First Century, In: John Gastil and Peter Levine (eds.), The Deliberative Democracy Handbook. 2005, pp. 154-163.

Konsenzuálne konferencie⁴

Je to metóda zapojenia „bežných ľudí“ do rozhovorov o verejných politikách. Nenahrádza demokratické hlasovanie a iné zákonné postupy, ale zabezpečuje stretávaciu platformu, kde je vypočutý informovaný hlas ľudí, ktorí nie sú spravidla tí najaktívnejší, čo sa ozývajú sami a radi. Laici tu formulujú otázky pre panel expertov, dostávajú odpovede a spolu sa dohadujú na spoločnom stanovisku. Výsledkom je správa, ktorá sa zverejní pre osoby zodpovedné za rozhodnutie, ale aj pre médiá a verejnosť.

Konferencia konsenzu je vhodná metóda, keď:

- politiky sú vo vývoji, alebo sa prehodnocujú a je potrebný vstup od verejnosti,
- témy, ktoré zahŕňajú, sú kontroverzné, zahŕňajú technické odborné znalosti,
- veľa rozmanitých sociálnych skupín má obavy spojené s týmito témami,
- rozhodnutia budú významne a priamo ovplyvňovať vybrané skupiny ľudí,
- je potreba zvýšiť verejnú informovanosť o probléme,
- v verejnosť prejavuje potrebu hlbšieho zapojenia do rozhodovania.

⁴ v angličtine consensus conferences

Postup

- Dánsky model konferencie pozostáva z dvojfázovej procedúry, ktorá zapája 10 – 25 občanov na osem dní diskutovania v priebehu približne troch mesiacov.
- V prvej fáze sa občania stretnú na dva prípravné víkendy, aby sa dozvedeli viac o téme, procese a skupine. Počas týchto víkendov sa tiež vypracujú otázky pre konferenciu a vyberú sa prezentujúci z vopred pripraveného zoznamu expertov a predstaviteľov záujmových skupín.
- V druhej fáze sa uskutočňuje samotné podujatie, kde experti odpovedajú na otázky a občania si môžu ďalej vyjasňovať problematiku. Panel občanov sa pýta expertov, verejnosť tiež môže klásť otázky.
- Následne by mal panel občanov dospieť k dohode a vypracovať spoločné stanovisko. Proces je verejný, stanovisko či správa sú tiež verejné, dostupné pre rozhodovateľov, expertov, aj laickú verejnosť.

Občiansky panel musí mať nielen prístup k odborným informáciám z rozmanitých uhlov pohľadu, ale mal by pozostávať z ľudí, ktorí sú ochotní počúvať, formulovať svoje argumenty, názory a zároveň snažiť sa pochopiť názory druhých. Ľudia, ktorí rigidne stoja pri svojom stanovisku za každú cenu neprinášajú spravidla dobrý výsledok v tejto metóde.

Kde by sa metóda dala použiť?

Veľmi podobný postup k tejto metóde bol v roku 2007 použitý v rámci Európskeho projektu Konzultácie s občanmi Európy. Zo slovenskej diskusie existuje krátke [video](#) a podrobnejší popis procesu je v príklade nižšie.

Príklad: Konzultácie s občanmi Európy 2007⁵

Konzultácie s občanmi Európy 2007 (ECC 2007) boli prvou diskusiou, ktorá umožnila účasť občanom zo všetkých dvadsiatich siedmich členských štátov Európskej únie. Hlavnou témou diskusie bola otázka: "Čo treba na to, aby sme dosiahli Európu, akú chceme?" (Vízia občanov Slovenska o budúcnosti Európy, 2007). Dlhodobým cieľom projektu ECC 2007 bolo opätovne spojiť občanov s rozvojom Európskej Únie prostredníctvom (1) poukázania na vzťah medzi životmi občanov a budúcnosťou EÚ, (2) budovania pozitívneho emocionálneho vzťahu medzi občanmi a EÚ a medzi občanmi navzájom a (3) zvýšenia dôvery v inštitúcie EÚ a porozumenia ich významnosti pri riešení problémov, na ktorých občanom záleží. Účastníci konzultácií boli prevažne vybraní kvótnym výberom podľa demografických kritérií. Osemmesačný projekt umožňoval diskusiu občanov prostredníctvom viacerých typov stretnutí. Proces diskusie začínal Úvodným stretnutím v Bruseli zameraným na výber troch tém pre ďalšie zvažovanie, pokračoval dvoma Občianskymi porotami, ktoré otestovali pestrosť názorov občanov vo vybraných troch témach, Národnými diskusiami sa projekt rozšíril do každej z členských krajín EÚ a končil Záverečným stretnutím, opäť v Bruseli. Na Úvodnom stretnutí dvesto účastníkov väčšinu času z dvoch dní diskutovalo

⁵ Miková, K., Bianchi, G. (2010). Pozvaná participácia v EÚ: Komparácia troch celoeurópskych deliberačných fór. In Plichtová, J. (Ed.) Občianstvo, participácia a deliberácia na Slovensku: teória a realita. Bratislava, Veda SAV.

v desaťčlenných medzinárodných skupinách s facilitátorom a tlmočníkom. V skupinách vznikali nápady na témy a ich prvý výber, ktorý zástupca z každej skupiny priniesol k „európskemu stolu“ kde ho verejne prezentoval. S navrhnutými témami pracoval profesionálny editorský tím, ktorý podobné témy zlúčil. Výsledné prioritné témy pre národné diskusie vznikli mutli-hlasovaním všetkých dvesto účastníkov. Účastníci vybrali tri témy, na ktoré bol zameraný ďalší proces diskusie. Boli to: (1) energetika a životné prostredie: vplyv využívania energie v Európe na životné prostredie a hospodárstvo, (2) rodina a sociálna starostlivosť: sociálne podmienky pre rodiny v Európe a (3) úloha EÚ vo svete a migrácia: úloha Európy vo svete a pri riadení imigrácie (Vízia občanov Slovenska o budúcnosti Európy, 2007).

Dve Občianske poroty (v Berlíne a Budapešti) boli zamerané na overenie možných argumentácií účastníkov vo vybraných témach. Na základe týchto podkladov bol spracovaný obsahový materiál k témam diskusie, ktorý účastníci dostali ešte pred príchodom na národné konzultácie.

Najintenzívnejšou časťou procesu boli Národné konzultácie, v ktorých občania (tridsať až dvesto účastníkov) dva dni diskutovali o vízii Európy v roku 2020.⁶ Účastníci strávili väčšinu času v menších, tematických, skupinách (do pätnásť účastníkov), v ktorých formulovali víziu Európy vo vzťahu k svojej téme. Pred hlasovaním o prioritách sa zoznámili s výsledkami ostatných skupín. Národné konzultácie boli organizované tak, aby v jednom čase prebiehali súčasne v ďalších štyroch až šiestich krajinách, a tak bolo možné medzi nimi zdieľať priebežné výsledky. Pri diskusii bola dôležitá úloha expertov, ktorí v špecifických blokoch s občanmi diskutovali o dôsledkoch ich návrhov, ako o aj rozdelení kompetencií medzi národnými vládami a EÚ. Konzultácií sa zúčastňovali aj politici (najmä poslanci v EP), ktorých rola počas stretnutia bola výlučne pozorovacia, prípadne na záver stretnutia prebrali záverečnú správu od občanov.

ECC 2007 vrcholilo Záverečným stretnutím v Bruseli. Počas dvoch dní jeden zástupca z každej národnej diskusie overil a podpisom potvrdil Syntetizujúcu správu zo všetkých dvadsiatich siedmich národných konzultácií, ktorú pripravil editorský tím. Druhý deň účastníci túto správu verejne prezentovali politikom v Európskom parlamente a v Európskej komisii.

Zdroje

Stef Steyaert and Hervé Lisoir (eds): Participatory Methods Toolkit. A practitioner's Manual. King Baudoin Foundation 2005.

http://archive.unu.edu/hq/library/Collection/PDF_files/CRIS/PMT.pdf

Carolyn M. Hendriks: Consensus Conferences and Planning Cells: Lay Citizen Deliberations, In: John Gastil and Peter Levine (eds.), The Deliberative Democracy Handbook. 2005, pp. 80 – 110.

⁶ Dvadsiatich siedmich Národných konzultácií sa spolu zúčastnilo 1507 účastníkov, z toho na slovenskej konzultácii participovalo 45 účastníkov (<http://ecc.european-citizens-consultations.eu>). Na Národných konzultáciách sa zúčastňovali iní účastníci ako na Úvodnom stretnutí v Bruseli.

Plánovacie bunky⁷

Metóda je podobne ako pri konferenciách konsenzu určená pre prinesenie informovaného hlasu laickej verejnosti do procesu rozhodovania o probléme, ktorý sa ľudí bezprostredne dotýka. Jedna bunka pozostáva z 25 ľudí, ktorí pracujú ako verejní konzultanti počas približne jedného týždňa, aby priniesli riešenia k danému plánovaniu či verejnej politike. Každá bunka potrebuje facilitátorov – procesných expertov, aby pracovala efektívne. Každá bunka dostáva informácie o probléme, diskutuje a zvažuje rôzne aspekty riešení a následne ich vyhodnocuje z hľadiska želaných a neželaných dôsledkov. Experti a zainteresovaní aktéri majú možnosť prezentovať svoje stanoviská plánovacím bunkám. Výsledok je formulovaný vo forme záverečnej správy.

Kedy je to vhodná metóda:

- ak ide o urgentný problém, na ktorého riešenie nie je veľa času;
- ak existujú na otázku rozmanité názory, ktoré prinášajú rozmanité výhody a nevýhody rôznym skupinám ľudí;
- ak téma nie je príliš polarizujúca a stále existuje množstvo alternatív, o ktorých sa dá uvažovať;
- všetci zúčastnení budú rovnako zasiahnutí dôsledkami daného rozhodnutia (vyhnúť sa rozporu medzi zasiahnutými skupinami a indiferentnou nezasiahnutou verejnosťou);
- všetci zúčastnení majú s problémom nejaký typ skúsenosti;
- pre všetkých zúčastnených má problém vysokú dôležitosť;
- zastrešujúca inštitúcia/organizácia zodpovedná za riešenie je otvorená pozorne zvažovať odporúčania od občanov.

Celkový program plánovacích buniek:

	Plánovacia bunka 1 (25 ľudí)	Plánovacia bunka 2 (25 ľudí)
Deň 1	Pracovné bloky 1 – 4 (max 4 denne)	Pracovné bloky 1 – 4
Deň 2	Pracovné bloky 5 – 8	Pracovné bloky 5 – 8
Deň 3	Pracovné bloky 9 – 12	Pracovné bloky 9 – 12
Deň 4	Pracovné bloky 13 – 16	Pracovné bloky 13 – 16

Napísanie predbežnej verzie správy

Reprezentanti každej plánovacej bunky (ak pracovali na rovnakých problémoch) sa stretnú, aby kriticky posúdili a vylepšili správu

Finálna verzia správy je vydaná a distribuovaná.

⁷ v angličtine planning cells

Denný program jednej plánovacej bunky:

Plánovacia bunka 1 (25 ľudí)							
Deň 1	Pracovný blok 1: podtéma A (konkrétna úloha)						
	<table border="1"> <tr> <td>Fáza 1: Informácie v pléne</td> <td>Účastníci dostávajú informáciu o podtému A prostredníctvom správ, prezentácií, videí, prechádzok v teréne. Prezentujú experti a /alebo zainteresovaní aktéri.</td> </tr> <tr> <td>Fáza 2: Malé skupiny</td> <td>5 skupín po 5 osôb, najprv si vyjasňujú názory a postoje, potom spoločne vypracúvajú odporúčania.</td> </tr> <tr> <td>Fáza 3: Plenárna schôdza</td> <td>Výsledky práce malých skupín sa prezentujú v pléne, zaznamenávajú sa tak, aby sa všetci mohli k odporúčaniam vyjadriť použitím dohodnutej metódy.</td> </tr> </table>	Fáza 1: Informácie v pléne	Účastníci dostávajú informáciu o podtému A prostredníctvom správ, prezentácií, videí, prechádzok v teréne. Prezentujú experti a /alebo zainteresovaní aktéri.	Fáza 2: Malé skupiny	5 skupín po 5 osôb, najprv si vyjasňujú názory a postoje, potom spoločne vypracúvajú odporúčania.	Fáza 3: Plenárna schôdza	Výsledky práce malých skupín sa prezentujú v pléne, zaznamenávajú sa tak, aby sa všetci mohli k odporúčaniam vyjadriť použitím dohodnutej metódy.
Fáza 1: Informácie v pléne	Účastníci dostávajú informáciu o podtému A prostredníctvom správ, prezentácií, videí, prechádzok v teréne. Prezentujú experti a /alebo zainteresovaní aktéri.						
Fáza 2: Malé skupiny	5 skupín po 5 osôb, najprv si vyjasňujú názory a postoje, potom spoločne vypracúvajú odporúčania.						
Fáza 3: Plenárna schôdza	Výsledky práce malých skupín sa prezentujú v pléne, zaznamenávajú sa tak, aby sa všetci mohli k odporúčaniam vyjadriť použitím dohodnutej metódy.						
Prestávka							
Pracovný blok : podtéma B (konkrétna úloha)							
	<table border="1"> <tr> <td>Fáza 1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fáza 2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fáza 3</td> <td></td> </tr> </table>	Fáza 1		Fáza 2		Fáza 3	
Fáza 1							
Fáza 2							
Fáza 3							

Kde by sa metóda dala použiť?

Plánovacie bunky môžu slúžiť už aj na zapojenie stakeholderov, napríklad na rôzne typy špecifického územného plánovania na úrovni stakeholderov. Zvýšenie resiliencie miest voči klimatickým zmenám. Na takom plánovaní by sa mohli zúčastniť rôzneho typu experti – mimovládne organizácie, akademici, biznis, apod. Jednotlivé témy by mohli byť napríklad: voda, teplo, mestská zeleň, odpady, energia, doprava, vzťah mesta a krajiny, atď.

Zdroj

Stef Steyaert and Hervé Lisoir (eds): Participatory Methods Toolkit. A Practitioner's Manual. King Baudoin Foundation 2005.

Kaviareň svet/World Café

Kaviareň svet je jednoduchá a súčasne inovatívna metóda diskusie, ktorá vytvára rámec pre konverzáciu medzi účastníkmi v malých skupinkách v rámci väčšej skupiny.

Diskusia v neformálnej a príjemnej atmosfére malých skupín umožňuje prejavenie sa inteligencie a skúseností všetkých účastníkov a súčasne zameranie diskusie smerom, ktorý je pre účastníkov najzaujímavejší a najmotivujúcejší. Podľa autorov metódy World Café Juanity Brown a Davida Isaacs je prejavenie sa kolektívnej inteligencie umožnené dodržaním siedmich princípov integrovaného dizajnu stretnutia. Väčšia časť diskusie prebieha v malých, zvyčajne 4 členných skupinách, ktorá sa po cca 20 min blokoch menia na nové štvorice. V jednom čase všetky štvorice diskutujú o tej istej téme/otázke a postupne sa menia skupiny aj otázky. Na záver stretnutia konečné štvorice prezentujú výsledky spoločného objavovania celej skupine.

Zdroj

www.theworldcafe.com

Kde by sa metóda dala použiť?

Touto metódou by sa napr. dalo diskutovať so zdravotníckymi pracovníkmi o COVID-19 epidémii, diskusia by mohla slúžiť na identifikovanie opatrení, ktoré potrebujeme zaviesť v prípade budúcej krízy. Mohli by tam byť pozvaní cca 50 pracovníci z rôznych nemocníc, čo mali červené zóny. Mohli by hovoriť tom, aká to bola pre nich skúsenosť, čo ich najviac prekvapilo, čo sa naučili a na čo musíme byť nabudúce pripravení. Bol by to materiál pre prípravu na podobné krízy. Ideálne je, ak tí ľudia majú spoločnú tému, ktorá ich zaujíma, ale nemajú jednoznačne rovnaké názory.

Otvorený priestor⁸

Je to účinný spôsob ako urýchliť diskusie. Je to metodický nástroj, ktorý umožňuje samoorganizovaným skupinám akejkoľvek veľkosti riešiť komplexné problémy v krátkom čase. Cieľom stretnutia Open Space je zapojiť účastníkov do problémov, ktoré sa ich týkajú, na hlbokú a tvorivú úroveň. Program stanovujú a zodpovednosť zaň nesú samotní účastníci Open Space.

Metóda Open Space sa používa najčastejšie pri strategických diskusiách veľkých skupín, pri vytváraní vízie, pri konzultáciách so zainteresovanými odborníkmi, pri komunitnom plánovaní a pri hĺbkovom učení sa v konkrétnych problémoch.

Aký výsledok možno očakávať od stretnutia Open Space?

- Každá otázka, o ktorú niekto prejaví dostatočný záujem, bude zaradená do programu.
- Každéj otázke sa dostane toľko pozornosti, koľko účastníci uznajú za vhodné.
- Celý priebeh diskusie bude zachytený v zápise, ktorý je potom k dispozícii všetkým účastníkom.
- Jednotlivé otázky budú zoradené podľa ich priority a súvisiace otázky sa spoja.
- V procese Open Space sa učia všetci a ak nasledujú ďalšie kroky, zodpovednosť za následné kroky je rozdelená.

⁸ V angličtine Open Space Technology, metóda vytvorená v 80. rokoch 20. storočia Harrisonom Owenom.

Ako prebieha stretnutie Open Space?

Stretnutie Open Space sa riadi štyrmi princípmi a zákonom dvoch nôh.

Štyri princípy sú:

1. **Ktokoľvek prichádza, sú to tí správni ľudia.**
2. **Čokoľvek sa stane, je to jediné, čo sa mohlo stať.**
3. **Kedykoľvek to začne, je to ten správny čas.**
4. **Keď je koniec, je koniec – keď nie je koniec, nie je koniec.**

Zákon dvoch nôh znie:

Ak v niektorom okamihu zistíte, že do diskusie ničím neprispievate a nič sa nezískavate, presuňte sa tam, kde to neplatí.

Pomocou štyroch princípov a jedného zákona sa počas stretnutia účastníci neustále voľne presúvajú, diskutujú v malých skupinách, dochádzajú k záverom a námetom, o ktorých sa informujú medzi skupinami. Zodpovednosť za výstupy ako aj prospech z diskusie si odnášajú všetci.

Ako vyzerá stretnutie Open Space?

V strede miestnosti určenej na stretnutie Open Space je umiestnený kruh so stoličkami, na stenách po obvode sú umiestnené symboly označujúce diskusné miesta, čelná stena slúži na informácie o vytvorenom programe. Na nástenky sa zaznamenávajú a zverejňujú výsledky jednotlivých diskusných stretnutí.

Proces riadenia stretnutia Open Space

1. Skupina sa stretne v kruhu a zadávateľ privíta účastníkov. Facilitátor poskytne prehľad procesu a vysvetlí ho.
2. Facilitátor vyzve ľudí s témou na diskusiu, aby predstúpili do kruhu, zapísali ju na hárok papiera a oznámili tému skupine. Títo účastníci sa označujú ako „zvolávateľa“.
3. Zvolávateľ umiestni svoj papier na stenu a zvolí si čas a miesto diskusie. Takto sa postupuje, až kým nie sú na programe žiadne ďalšie témy.
4. Skupina sa potom rozíde a pristúpi k stene s programom, na ktorej sú uvedené rôzne témy na diskusiu. Účastníci si poznačia čas a miesto diskusií, do ktorých sa chcú zapojiť.
5. Diskusné stretnutia v skupinách prebiehajú niekoľko hodín až do konca stretnutia Open Space. Každá skupina si stanoví zapisovateľa, ktorý zachytáva dôležité body a umiestňuje zápis na nástenku. Do konca stretnutia Open Space sa všetky zápisy zhrnú do jedného dokumentu.
6. Po uzavretí diskusie alebo po prestávke môže skupina pristúpiť ku konvergencii – procesu, v ktorom sa k prediskutovaným otázkam vytvoria akčné plány a téma je „uzavretá“.

Skupina ukončuje stretnutie Open Space v spoločnej záverečnej diskusii. V nej účastníci zdieľajú svoje pripomienky, postrehy a ďalšie kroky vyplývajúce z procesu. metóda je dobrá na zmapovanie, nie na vytvorenie výstupov.

Kde by sa metóda dala použiť?

Napríklad pri príprave dotačnej schémy pre kultúru nezriaďovanú štátom, keď chceme vedieť oblasti a formy kultúry, ktoré sa majú podporovať. Pozvaní by boli rôzni ľudia z rôznych odvetví, ale aj s rôzneho typu kultúrnych inštitúcií, resp. realizátori kultúrnych podujatí na rôznej úrovni inštitucionalizácie. Výsledok je zozbieraný zoznam tém na ďalšie rozpracovanie. Je to mapovací proces, ktorý zisťuje, čo tých zainteresovaných ľudí reálne zaujíma. Nástroj slúži na mapovanie, nie na robenie záverov.

Zdroj

<http://www.chriscorrigan.com/wiki/pmwiki.php?n=Main.WhatIsOpenSpaceTechnology>

Študijné krúžky⁹

Študijný krúžok reprezentuje formát **diskusie v malých skupinách**. Využívajú sa na iniciovanie dialógu a podporu zmien v komunite alebo v spoločnosti.

Študijné krúžky:

- pozostávajú z rôznorodých účastníkov, veľkosť skupiny 8 – 12 ľudí,
- stretávajú sa opakovane, obvykle po dobu 4 – 6 týždňov; akčné kroky následne trvajú niekoľko mesiacov,
- stretnutia trvajú približne 2 hodiny,
- stretnutia pomáha viesť facilitátorka, tá však nezasahuje do témy, iba pomáha organizovať diskusiu,
- každý študijný krúžok pracuje iba na jednej téme,
- môžu sa vzťahovať na úzku komunitu/susedstvo, obce a mestá, školy, až na široké oblasti národných verejných politík,
- študijné krúžky môžu zostať po vyriešení problému zachované.

Každý krúžok pokračuje v práci podľa rovnakej štruktúry sériou 3 – 5 dvojhodinových stretnutí, vedených profesionálnym facilitátorom. Na prvom stretnutí si stanovujú základné pravidlá, zoznámia sa a pochopia svoj vzťah k danej téme. Na ďalších stretnutiach účastníci a účastníčky preskúmajú tému, zvažujú riešenia, a dohadujú priority pre ďalšie kroky k zmene. Vyvrcholením je spravidla väčšie podujatie, na ktorom sa diskutuje o riešeniach navrhovaných v rámci krúžkov a ustanovujú sa plány ďalších akčných krokov. Niektorí z účastníkov sa môžu stať následne aj členmi akčných tímov implementujúcich navrhované riešenia.

Ak je cieľom študijných krúžkov zmena vo verejnej politike, treba zabezpečiť, aby:

- boli zodpovední vedúci predstavitelia verejnej správy zapojení vo všetkých štádiách programu;
- úradníci a vedenie verejných inštitúcií boli zapojení do rozhovorov;
- sa hlavné myšlienky z diskusií dostali do správ pre zodpovedných vedúcich pracovníkov;
- sa vedúci predstavitelia verejných inštitúcií podieľali na ustanovovaní priorit v akčných plánoch a spolu s občanmi sa podieľali na implementácii navrhovaných zmien.

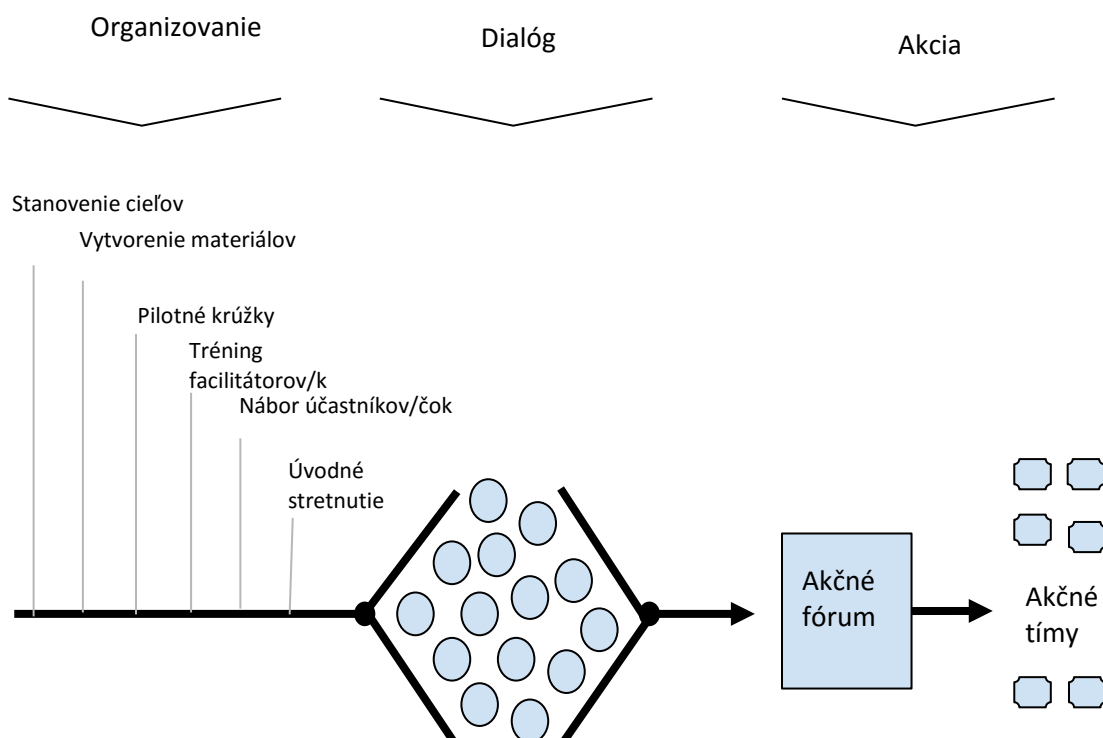
⁹ v angličtine study circles

Úspešnosť takejto participácie spočíva v schopnosti zapojiť rôznorodých účastníkov aj z hľadiska pôvodu, aj vzťahu k danej téme. Takisto je dôležité zapojiť dostatočne veľké množstvo ľudí, vtedy samotný proces diskutovania zanecháva aj pozitívne výsledky na vzťahu spoločnosti napr. aj ku kontroverzným témam (napr. menšiny, migrácia apod.). Hlavný zmysel tejto metódy je v scitlivovaní ľudí na názory, ktoré sú zásadne odlišné od toho ich.

Kde by sa metóda dala použiť?

Môžu to byť aj polarizujúce témy, napr. **integrácia migrantov, Rómov, násilie na ženách, medzigeneračné diskusie**. Môžu to byť politiky či ich implementácie, ktoré vyžadujú aj akceptáciu zo strany ľudí s rozmanitou skúsenosťou (napr. v prípade migrácie – niekto, kto sa vrátil zo zahraničia, niekto, kto je dlho na Slovensku, niekto, kto je krátko na Slovensku, niekto bez osobnej skúsenosti, ale možno má susedov či niekoho v rodine, apod.). Títo ľudia by mohli diskutovať o tom, ako by mali byť tieto opatrenia prijaté, resp. aké opatrenia by mohli byť akceptovateľné a aké nie. Výsledok takejto diskusie by mohol byť jedným zo vstupov do rozhodovacieho procesu. Inou vhodnou témou by mohlo byť ako má štát pristupovať napríklad k **inkluzívnemu vzdelávaniu**. Zapojiť ľudí z rôznou skúsenosťou a zozbierať podnety k rôznym aspektom (žiak - učiteľ - rodič - inštitúcie), aká by mala byť škola v 21. storočí.

Schéma študijných krúžkov



Zdroje

Peggy Holman, Tom Devane, Steven Cady: The Change Handbook: The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems. Berrett-Koehler Publishers; 2 edition 2007.

Patrick L. Scully and Martha L. McCoy: Local Deliberation as the Cornerstone of Deliberative Democracy, In: John Gastil and Peter Levine (eds.), The Deliberative Democracy Handbook. 2005.

<https://www.ksre.k-state.edu/community/leadership/facilitation/mcfv/materials/notebook/MCF%20-%20Ch%203.pdf>

Súťaže a iné verejné podujatia

Metóda sa používa na vzbudenie záujmu verejnosti o tému a jej spopularizovanie. Obsah súťaže alebo podujatia je priamo prepojený s danou témou konkrétnej politiky, do riešenia ktorej chceme zapojiť verejnosť. Napríklad:

- súťaž esejí alebo plagátov vytvorených študentmi alebo školákmi na témy spojené s využitím obnoviteľných zdrojov energie;
- veľtrh alebo súťaž inovácií na tému zariadení šetriacich energiu;
- cena excelentnosti za komunitné plánovanie v oblasti využitia obnoviteľných zdrojov energie.

Tieto podujatia majú zvyčajne lokálny mediálny výtlak, takže majú šancu získať záujem širokej verejnosti. Záujem médií môže pomôcť aj zvýšiť záujem ľudí o ďalšie participatívne aktivity k danej téme, ktorými môžu byť:

- workshopy,
- verejné stretnutia,
- účasť v poradných skupinách a pod.

Nie je vhodné robiť súťaže či verejné podujatia bez toho, aby zodpovedné orgány ďalej pokračovali v participatívnych aktivitách na danú tému. **Môže to spôsobiť sklamanie vo verejnosti, že ľudia nemajú šancu reálne sa vyjadriť k danej téme.**

Kde by sa metóda dala použiť?

Je vhodná na zapojenie napr. mládeže a detí do tvorby vízií a plánovania. príkladom môže byť súťaž pre školákov o vízii nejakého mestského či obecného voľnočasového priestoru. Iným príkladom sú eseje na tému ľudských práv či súťaže mladých v IT riešeníach nejakých sociálnych problémov. Môže sa realizovať aj formou grantov pre malé MVO, ktoré následne roba sériu podujatí v rôznych mestách. Môžu to byť aj súťaže nápadov, ako sa má implementovať verejná politika.

Zdroj

Jed Campbell, John Rogers, Marcy Schwartz: Defensible Decision Making for Public Involvement.

Komunitné sieťovanie¹⁰

Komunitné sieťovanie vychádza z myšlienky menších podporných sietí, ktoré môžu v komunitách vzniknúť. Tam, kde zlyhá formálny systém pomoci a podpory ľuďom nastupujú komunitné iniciatívy a ponúkajú to, čo majú (od rekreačných aktivít až po pomoc v čase prírodných katastrof). Ide o vytváranie pomerne veľkej siete v komunite (až stovky dobrovoľníkov), ktorá spolupracuje zároveň s miestnymi firmami, organizáciami či orgánmi štátnej a verejnej správy.

Vybrané princípy komunitného sieťovania

- každý z komunity má čo ponúknuť a môže sa zapojiť
- dostávať a prijímať je rovnako hodnotné
- každý sa zaoberá tým, čo je pre neho dôležité
- spolupráca prináša komunite pridanú hodnotu

Role v komunitnom sieťovaní

- **“sieťovači”** – tréningoví dobrovoľníci a príp. zamestnanci. Zastúpenie by mali mať rôznorodí ľudia z komunity, ktorí majú na starosť sieťovanie v celej svojej pestrosti: hľadajú nové zdroje (ľudské aj finančné), trénujú druhých, prepájajú, sieťujú.
- **“dobrí susedia”** – predstavuje väčšinu zapojených z komunity. Spolupracujú s ostatnými ľuďmi z komunity, zapájajú sa a pripravujú vlastné aktivity a iniciatívy (edukačné, rekreačné, advokačné a podobne).
- **“rodinní advokáti”** – tréningoví dobrovoľníci, ponúkajúci pomoc na princípe “peer to peer”, sú lídrami v komunite.
- **podporovatelia a partneri** – ďalší jednotlivci, iniciatívy, firmy, mimovládne organizácie a organizácie verejnej správy, ktoré spolupracujú v rámci komunitného sieťovania.
- **komunitný koordinátor** – zodpovedný za koordináciu a administratívu iniciatívy.

Kroky k úspešnému komunitnému sieťovaniu

1. Vytvorte identitu siete a formalizujte ju (napr. formou občianskeho združenia).
2. Začnite hľadať komunitných “sieťovačov”, ktorí sú komunite oddaní.
3. Vytrénujte vybraných zapojených účastníkov o práci s komunitami, ktorí budú odovzdávať skúsenosti ďalej a budú trénovať ďalších zapojených.
4. Buďte transparentní – zabezpečte, aby vaše výstupy a materiály boli dostupné a ľudia boli informovaní o vašej činnosti.
5. Zabezpečte si finančné zdroje – dary, sponzoring a školiace služby vám k tomu môžu dopomôcť.

¹⁰ v angličtine community weaving

Kde by sa metóda dala použiť?

Komunitné sieťovanie má význam napríklad ako podpora profesijných skupín obsahovo súvisiacich, ale nie len príslušníkov jednej profesie, ako napr. terénni sociálni pracovníci, komunitní sociálni pracovníci a sociálni pracovníci. Tam, kde sa stretávaním, komunikáciou a vzájomnou podporou dosahuje zvyšovanie kvality výkonu práce, ktorú robia. Istým typom sieťovania je aj program Koordinátori ochrany detí pred násilím. Každý koordinátor pracuje v rámci okresu a vytvára si okolo seba sieť rozmanitých profesií, ktoré vstupujú do prevencie alebo intervencie v ochrane detí (lekári, prokuratúra, polícia, školy, sociálni pracovníci, mimovládne organizácie, atď.). Práve to sieťovanie rôznych profesií aj inštitúcií vytvára potrebnú koordináciu nielen na miestnej, ale aj na národnej úrovni.

Organizácie presadzujúce prístup komunitného sieťovania

<https://weavecommunity.org/>

Zdroj

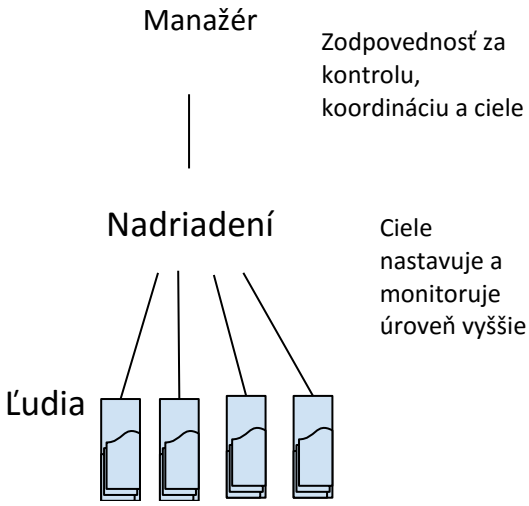
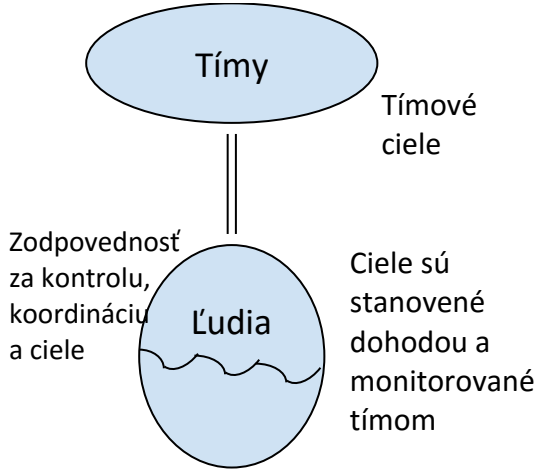
Peggy Holman, Tom Devane, Steven Cady: The Change Handbook: The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems. Berrett-Koehler Publishers; 2 edition 2007.

Workshop participatívneho dizajnovania¹¹

Metóda sa používa pre potreby dizajnovania a redizajnovania organizačných procesov a štruktúry **zvnútra organizácie**. Ide o komplexný, štruktúrovaný proces, v rámci ktorého dochádza k definovaniu cieľov a požiadaviek na implementáciu zmien. Metóda takéhoto workshopu je aplikovateľná pre komunity, ktoré chcú fungovať ako organizácie, mimovládne organizácie aj verejné inštitúcie rôznych veľkostí.

Metóda vychádza z poznania, že každá organizácia má nejaký genotyp, princíp fungovania, ktorá určuje tvar a povahu organizácie. Je dobré, keď je stabilná a odolná, zabezpečuje to jej prežitie. Úspešná organizácia sa však zároveň dokáže prispôbiť.

¹¹ v angličtine participative design workshop

Princíp fungovania organizácie 1	Princíp fungovania organizácie 2
<p>Organizácia disponuje bohatým množstvom personálnych zdrojov, kde sú ľudia nahraditeľní. To znamená, že kompetencie a zodpovednosti nie sú uložené v konkrétnych ľuďoch, vytvára hierarchiu riadenia, kde istá úroveň riadenia má zodpovednosť a riadi úroveň pod sebou. Tento spôsob riadenia je často označovaný ako autokratický alebo byrokratický.</p>	<p>Organizácie nedisponuje nadbytkom ľudských zdrojov, ale "nadbytkom funkcií". Každý človek v organizácii musí ovládať aj činnosti mimo jeho pracovnú pozíciu. Organizácia sa do veľkej miery spolieha na konkrétnych ľuďoch, na ktorých závisí kvalita odvedenej práce a úspešnosť organizácie. Zodpovednosti sú rozdeľované nielen vertikálne, ale aj horizontálne, riadenie charakterizuje veľká miera demokracie, ľudia sa často riadia "sami".</p>
	

Metóda workshopu vychádza zo **6 predpokladov pre produktívnu prácu:**

1. autonómia v rozhodovaní,
2. možnosť učiť sa,
3. rôznorodosť,
4. vzájomná podpora a rešpekt,
5. zmysluplnosť - možnosť vidieť konečný produkt alebo mať pozitívny sociálny dopad,
6. spoločná predstava želannej budúcnosti.

Organizácia, ktorá funguje podľa princípu 1 ide proti týmto predpokladom, dobré výsledky dosahuje väčšinou krátkodobo, preto sa prechod na princíp fungovania organizácie č. 2 stáva nevyhnutnosťou.

Metódu workshop participatívneho dizajnovania využívajú organizácie vtedy, keď si uvedomia, že dobré výsledky a schopnosť prispôbiť sa meniacemu sa prostrediu závisia od spolupráce ľudí a ľudia sú práve najdôležitejší kapitál organizácie. Takáto **zmena si však žiada zmenu rolí a zodpovedností všetkých členov organizácie.**

Ako funguje workshop participatívneho dizajnovania?

Proces môže trvať deň ale aj niekoľko týždňov, kým prebehne celý proces. Pri väčších organizáciách môže zmena prebiehať simultánne na viacerých sekciách.

Zahájenie

- predstavenie účastníkov
- predstavenie manažmentu a odborov

Analýza

- zoznámenie sa s výhodami a nevýhodami jednotlivých princípov fungovania organizácie
- účastníci hodnotia sami seba (svoju sekciu/organizáciu) na základe 6 predpokladov pre produktívnu prácu
- účastníci identifikujú zručnosti ich sekcie/organizácie
- tvorba správy z analýzy

Redizajn štruktúry

- zoznámenie sa s výhodami a nevýhodami jednotlivých princípov fungovania organizácie
- účastníci kreslia aktuálny pracovný proces a aktuálnu organizačnú štruktúru
- účastníci navrhnu redizajn štruktúry (nie pracovného procesu)
- tvorba správy

Implementácia do praxe

- účastníci stanovujú komplexné a merateľné ciele
- účastníci identifikujú vzdelávacie potreby pre potreby zmeny
- účastníci identifikujú, čo ďalšie je potrebné pre zmenu (procesy, mechanizmu, IT a pod.)
- zhodnotenie, nakoľko nový dizajn spĺňa 6 predpokladov pre produktívnu prácu

Predpoklady úspechu zmeny

- pokiaľ zmena nenastane aj formálne, neudeje sa
- každý musí byť so zmenou oboznámený a rozumieť jej
- nadriadení a manažment musia byť informovaní a preškolení skôr, ako proces začne
- každý človek z organizácie sa zúčastňuje analýzy a návrhu redizajnu zmeny (pre svoju sekciu)
- organizácia by mala využiť pomoc facilitátorov, ktorí poznajú princípy workshopu a budú vedieť proces úspešne nasmerovať, pomáhať identifikovať nesprávne redizajnovanie a pod.

Kde by sa metóda dala použiť?

Napríklad keby sme chceli redizajnovať systém sociálnej a zdravotnej starostlivosti poskytovaný v domovoch sociálnej starostlivosti (DSS). Do zabezpečovania kvalitnej sociálno-zdravotnej starostlivosti o seniorov by mali vstupovať a v súčasnosti čiastočne aj vstupujú rôzne inštitúcie z rezortov Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR a z Ministerstva zdravotníctva SR, avšak ich spolupráca a spolupodieľanie sa na starostlivosti nie sú optimálne. Táto metóda by mohla slúžiť na vytvorenie nového inštitucionálneho rámca. Kvalitne identifikovaní kľúčový aktéri predstavujúci systém, v ktorom DSS fungujú by mohli na začiatku “rozbiť” existujúcu štruktúru a počas stretnutia sa pokúsiť vytvoriť novú. Metóda sa tiež hodí na vznik nových inštitúcií, a to nie systémom “zvrchu nadol”, ale naopak s poznaním skúseností ľudí, ktorí v danej téme pracujú. Napríklad by tak mohol vzniknúť nový systém pre riadenie čerpania štrukturálnych fondov na Slovensku.

Zdroj

Peggy Holman, Tom Devane, Steven Cady: The Change Handbook: The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems. Berrett-Koehler Publishers; 2 edition 2007.