

Valsts pārvaldes pārmaiņu prakses

Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas
programmas “Dizains kompleksiem birokrātijas
izaicinājumiem” rezultāti



Finansē
Eiropas Savienība
NextGenerationEU



Nacionālais
attīstības plāns



Valsts kanceleja



INOVĀCIJAS
LABORATORIJA

Saturs

Ievads	3
Programmas norise un prakšu evolūcija	5
Pārmaiņu prakšu lietošanas instrukcija	7
Kad lietot katru praksi?	7
Drošs dizaina dialogs	9
Prakse Nr.1: Drošās sarunas drošā vidē.....	9
Prakse Nr.2: Neformālais formālisms.....	13
Prakse Nr.3: Nākotnes lietotāja balss.....	17
Vizionāra stratēģiju koprade	21
Prakse Nr.4: Vīzija kā ikdienas kompass	21
Prakse Nr.5: Kopīgais nodoms un nolūks	27
Prakse Nr.6: Stratēģisku lēmumu veidošana kopā ar sabiedrību	31
Pakalpojumi dzīves situācijām	36
Prakse Nr.7: Jēgas audīts	36
Prakse Nr.8: Dzīves situāciju kartēšana	41
Prakse Nr.9: Lietotāja pieredzes ceļš	47

Ievads

Programma “Dizains kompleksiem birokrātijas izaicinājumiem” tika veidota kā praktisks darbs ar birokrātijas pāraugšanu birokrātismā. Programmas nolūks bija nevis tikai kritizēt birokrātiju, bet radīt veidus, kā to pārveidot no iekšpuses. Tas nozīmē meklēt tādas prakses, kas palīdz valsts pārvaldei saglabāt tiesiskumu un vienlaikus kļūt cilvēcīgākai, jēgpilnākai un vieglāk lietojamai.

Programma balstījās pieņēmumā, ka pārmaiņas valsts pārvaldē nenotiek tikai ar jaunu dokumentu pieņemšanu. Tās notiek tad, kad mainās ikdienas darba veids, sarunu kultūra, lēmumu pieņemšana un attiecības ar cilvēkiem, kuriem valsts pārvalde kalpo.

	Iestādē	Starp iestādēm	Starp iestādēm un iedzīvotāju
Drošs dizaina dialogs	Drošās sarunas drošā vidē	Neformālais formālisms	Nākotnes lietotāja balss
Vizionāra stratēģiju koprade	Vīzija kā ikdienas kompass	Kopīgais nodoms un nolūks	Stratēģisku lēmumu veidošana kopā ar sabiedrību
Pakalpojumi dzīves situācijām	Jēgas audits	Dzīves situāciju kartēšana	Lietotāja pieredzes ceļš

Programmas laikā dalībnieki pētīja birokrātijas un birokrātisma pieredzi valsts pārvaldes ikdienā. Viņi formulēja izaicinājumus, eksperimentēja, pārbaudīja idejas kopradē un pakāpeniski nonāca līdz deviņiem risinājumiem. Šie risinājumi nav vienreizēji projekti vai gatavas instrukcijas visām situācijām. Tie ir nosaukti kā deviņas valsts pārvaldes pārmaiņu prakses.

Prakse šajā gadījumā nozīmē ikdienā disciplinēti un regulāri atkārtojamu rīcību kopumu, kuru var iedzīvināt dažādās iestādēs un pielāgot konkrētam kontekstam. Prakse nav tikai metode. Tā ietver vērtību, principu, problēmu, uzdevumu, formātu, metodes, pieredzi, nepieciešamo kapacitāti un sagaidāmo ietekmi. Tādējādi katra prakse apraksta ne tikai to, ko darīt, bet arī to, kāpēc darīt un kādas pārmaiņas varētu sagaidīt.

Deviņas prakses organiski sakārtojas 3x3 matricā. Šī matrica palīdz ieraudzīt, ka valsts pārvaldes pārmaiņas notiek trīs savstarpēji saistītos līmeņos. Pirmais līmenis ir iestādes iekšējā kultūra un darba vide. Otrais līmenis ir sadarbība starp iestādēm. Trešais līmenis ir iestāžu attiecības ar iedzīvotājiem, lietotājiem un sabiedrību.

Vienlaikus prakses sakārtojas trīs tematiskos virzienos. Drošs dizaina dialogs palīdz veidot uzticēšanos, sarunu un sadarbību. Vizionāra stratēģiju koprade palīdz iestādēm prognozēt nākotni, kopīgu nolūku un sabiedrisko vērtību, palīdz pārvaldei skatīties uz pakalpojumiem no cilvēka dzīves pieredzes skatpunkta, nevis tikai no iestādes procesa ērtības viedokļa.

Šo risinājumu filozofija balstās vienkāršā, bet prasīgā pārejā no pārvaldes, kas vispirms aizsargā savu formu, uz pārvaldi, kas apzināti kopj savu jēgu. Tas nozīmē pāriet no izolētas atbildības uz kopīgu atbildību, no pieņēmumiem par cilvēka vajadzībām uz pārbaudītu pieredzi, no dokumentu virzīšanas uz sabiedriskās vērtības radīšanu, no bailēm kļūdīties uz spēju mācīties, pirms kļūda kļūst dārga.

Šī programma ir aicinājums praktizēt pārmaiņas. Nevis gaidīt ideālus apstākļus, bet sākt ar konkrētu sarunu, konkrētu pakalpojumu, konkrētu dzīves situāciju vai konkrētu stratēģisku jautājumu. Deviņas prakses piedāvā ceļus, kā valsts pārvalde var kļūt skaidrāka, drosmīgāka, sadarbspējīgāka un tuvāka cilvēka reālajai pieredzei.

Programmas norise un prakšu evolūcija

Programma “Dizains kompleksiem birokrātijas izaicinājumiem” norisinājās no 2026. gada 11. marta līdz 27. maijam. Tās laikā notika 12 darbnīcas trīs līdzdalības līmeņos: kodolgrupā, ekspertu grupā un fokusgrupā.

Programma sākās ar jautājumu par to, kā valsts pārvaldes darbinieki ikdienā pieredz birokrātijas pāraugšanu birokrātismā. Tādējādi process nesākās ar gatavu reformu sarakstu vai risinājumu piedāvājumu. Tas sākās ar pieredzes izpēti, pašizziņu un sistēmas spēju godīgi ieraudzīt pašai sevi. Programmas evolūcijas dokumentā šī attīstība aprakstīta kā pāreja no birokrātisma pieredzes izpētes uz deviņu valsts pārvaldes pārmaiņu prakšu arhitektūru.

Programmas attīstība notika secīgi. Sākotnējā pieredzes izpēte tika pārvērsta četrās metaforās: atbildības spogulis, harmonisks dārzs, apslēptais dimants un spoku pils. Tās palīdzēja birokrātismu ieraudzīt ne tikai kā procedūru vai veidlapu kopumu, bet kā attiecību, baiļu, valodas, uzticēšanās, normu un atbildības jautājumu. No šīm metaforām tika izveidoti 17 sākotnējie izaicinājumi.

Tālāk 17 izaicinājumi tika sintezēti 7 izaicinājumu laukos. No tiem ekspertu darbnīcā tika izstrādāti 30 “Kā mēs varētu?” jautājumi. Šie jautājumi palīdzēja pāriet no problēmu nosaukšanas uz iespējamiem rīcības virzieniem. Pēc tam fokusgrupā šie virzieni tika pārbaudīti ar “Nē–bet–Jā” pieeju. Tā palīdzēja vienlaikus nosaukt šķēršļus, pārejas nosacījumus un iespējamus risinājumus. Šajā posmā tika iegūti aptuveni 250 ieskati. Programmas detalizētajā evolūcijas dokumentā šī ķēde aprakstīta kā secīga pāreja no sākuma jautājuma uz metaforām, izaicinājumiem, “Kā mēs varētu?” jautājumiem un “Nē–bet–Jā” pieeju.

No iegūtajiem ieskatiem Inovācijas laboratorija izveidoja pārmaiņu matricu un sistēmiskā dizaina dosjē. Uz šī pamata kodolgrupa definēja 57 primāros eksperimentus. Eksperimenti nebija gatavi risinājumi. Tie bija pārbaudes veidi, kas palīdzēja saprast, kā konkrēta saruna, loma, process, metode vai sadarbības forma varētu mainīt valsts pārvaldes ikdienu.

Pēc tam eksperimenti tika pārbaudīti ar institucionālo realitāti. Darbnīcās tika vērtēts, kuri eksperimenti ir īstenojami, kur tiem ir nesēji un kādos apstākļos tie varētu dzīvot. 22. aprīļa darbnīcā “Eksperimentu vietrade” uzmanība tika pārvirzīta no eksperimenta kā idejas uz cilvēku kā pārmaiņu nesēju. Šajā posmā 57 primārie eksperimenti tika sašaurināti līdz 18 tālāk apdzīvotiem eksperimentiem. Programmas evolūcijas dokumentā šī pāreja aprakstīta kā virzība no eksperimenta kā objekta uz cilvēku kā tā nesēju.

Noslēgumā 18 eksperimenti tika sintezēti 9 valsts pārvaldes pārmaiņu praksēs. Šī pāreja bija būtiska. Eksperiments pārbauda iespēju. Prakse veido atkārtojamo darba veidu. Tāpēc programmas gala rezultāts nav ideju saraksts, bet pārnesamu prakšu sistēma. Katra prakse apraksta vērtību, principu, problēmu, uzdevumu, formātu, metodes, pieredzi, nepieciešamo kapacitāti un ietekmi.

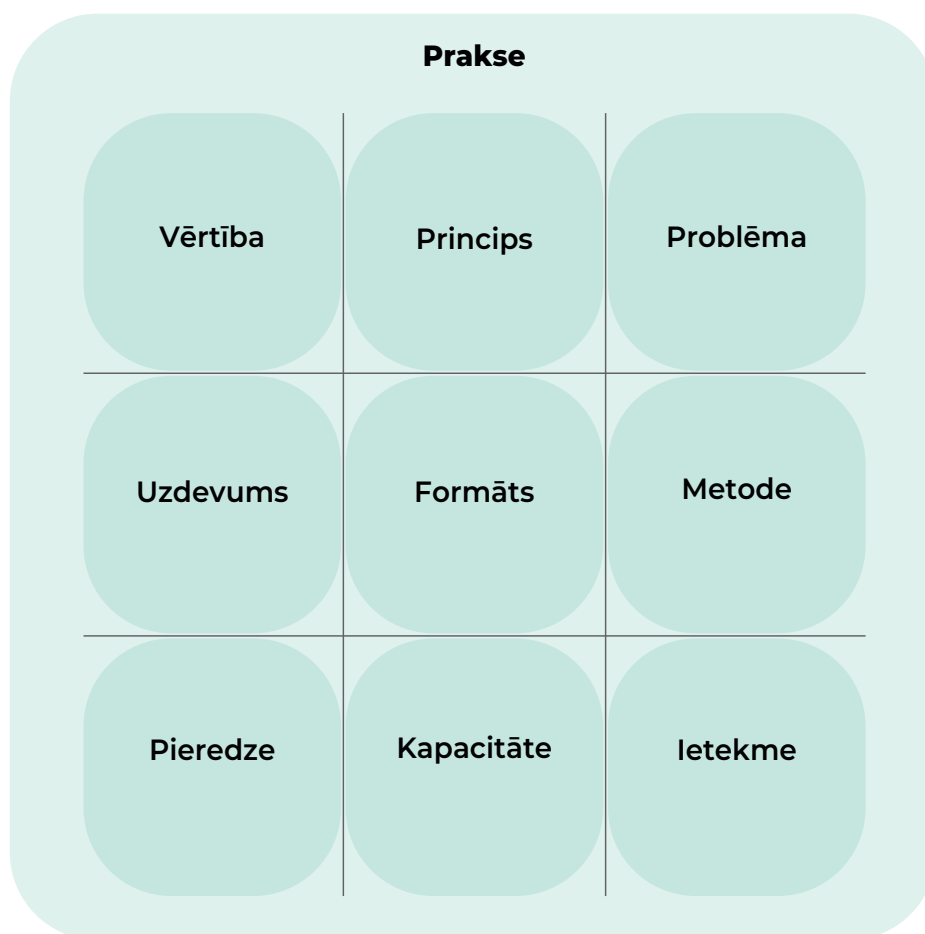
Pēc prakšu nosaukšanas tās tika padziļinātas vairākās darbnīcās. 29. aprīlī fokusgrupa vērtēja prakšu identitāti, vietu ikdienas darbā, vērtību, ietekmi un dzīves ciklu. 13. maijā ekspertu grupa strādāja ar prakšu arhitektūras pamatelementiem: vērtību, principu, problēmu un uzdevumu. 20. maijā fokusgrupa validēja prakses A1 plakātu

formātā, pārbaudot, vai tās būtu lietojamas ikdienas darbā. 27. maijā kodolgrupa noslēdza programmas pirmo ciklu un sagatavoja prakses tālākai pārnesei.

Programmas kvantitatīvā evolūcija veidoja skaidru attīstības ķēdi: 1 sākuma jautājums → 4 metaforas → 17 izaicinājumi → 7 izaicinājumu lauki → 30 “Kā mēs varētu?” jautājumi → aptuveni 250 “Nē–bet–Jā” ieskati → pārmaiņu matrica un sistēmiskā dizaina dosjē → 57 primārie eksperimenti → 18 tālāk apdzīvoti eksperimenti → 9 pārmaiņu prakses → 3 × 3 prakšu matrica. Šī secība parāda, ka gala rezultāts nav radies kā ideju atlase. Tas ir veidots kā pakāpeniska pārmaiņu arhitektūra, kur katrs posms sašaurināja, pārbaudīja un padziļināja iepriekš iegūto.

Deviņas prakses noslēgumā ir sakārtotas 3x3 matricā. Tā apvieno trīs pārmaiņu līmeņus – iestādes iekšienē, iestāžu starpā un starp iestādēm un iedzīvotāju – un trīs pārmaiņu virzienus – drošs dizaina dialogs, vizionāra stratēģiju koprade un pakalpojumi dzīves situācijām. Šī matrica parāda, ka birokrātisma mazināšana nevar notikt tikai vienā vietā. Tā jārisina organizācijas iekšējā kultūrā, starpinstitutionālajā sadarbībā un valsts attiecībās ar cilvēku.

Katrai no deviņām praksēm ir arī iekšēja 3x3 arhitektūra. Tas nozīmē, ka prakse nav tikai ideja vai metode, bet pilns pārmaiņu darba modelis. Katru praksi apraksta deviņi savstarpēji saistīti punkti: vērtība, princips, problēma, uzdevums, formāts, metode, pieredze, kapacitāte un ietekme. Šī arhitektūra palīdz saprast, kāpēc prakse ir vajadzīga, kā tā darbojas, kādā formā to īstenot, kādas prasmes tai nepieciešamas un kādas pārmaiņas tā rada.



Pārmaiņu prakšu lietošanas instrukcija

Šīs prakses nav lineārs process. Tās nav obligāti jālieto no pirmās līdz devītajai. Bet tas ir iespējams. Tās veido savstarpēji saistītu pārmaiņu lauku. Katra prakse risina spriedzi valsts pārvaldē, bet neviena no tām nav pilnīgi atdalīta no pārējām.

Praksi izvēlas pēc vajadzības. Vispirms jānosauc, kur rodas problēma. Vai tā rodas iestādes iekšienē? Vai tā rodas starp iestādēm? Vai tā parādās cilvēka pieredzē ar valsti? Pēc tam jāskatās, kura prakse vislabāk palīdz šo spriedzi ieraudzīt, izrunāt, pārbaudīt vai pārveidot.

Prakses darbojas dizainiski. Tas nozīmē, ka tās savieno cilvēkus, situācijas, attiecības, lēmumus, instrumentus, pakalpojumus un jēgu. Viena prakse var atvērt nākamo. Viena prakse var palīdzēt sagatavot apstākļus citai. Dažkārt divas vai trīs prakses jālieto kopā, jo problēma pati ir sistēmiska.

Pirms jebkuras prakses lietošanas jāuzdod trīs jautājumi: kāpēc mēs to darām, kam tas kalpo un vai šī prakse palīdzēs risināt īsto problēmu? Šie jautājumi pasargā no tā, ka pārmaiņu prakses kļūst par vēl vienu formālu pienākumu. Tie palīdz noturēt jēgu, mandātu un saikni ar cilvēka vai sabiedrības vajadzībām.

Pakalpojumu situācijā īpaši svarīgi ir pārbaudīt darba jēgu. Pakalpojums nav tikai process, veidlapa vai digitāls risinājums. Tas ir veids, kā valsts cilvēkam palīdz konkrētā dzīves brīdī. Ja process, pienākums vai pakalpojums vairs nekalpo cilvēka vajadzībām, tas kļūst par slogu gan iedzīvotājam, gan darbiniekam.

Katru praksi var sākt mazā mērogā. Nav nepieciešams uzreiz veidot lielu projektu. Var sākt ar vienu sarunu, vienu pakalpojumu, vienu dzīves situāciju, vienu starpiestāžu jautājumu vai vienu komandas refleksiju. Svarīgākais ir skaidri saprast, ko pārbaudām, ko vēlamies mainīt un kāpēc šī pārmaiņa ir vajadzīga.

Kad lietot katru praksi?

- **Drošās sarunas drošā vidē.** Lieto, ja iestādē trūkst uzticēšanās, cilvēki nerunā par spriedzi, kļūdām vai pārslodzi, bet problēmas krājas klusumā. Šī prakse palīdz radīt drošu sarunas telpu, pirms problēmas pārvēršas konfliktā, izdegšanā vai formālā pretestībā. Tā cieši mijiedarbojas ar **Jēgas auditu, Vīziju kā ikdienas kompasu** un **Neformālo formālismu**, jo bez drošas sarunas ir grūti godīgi pārbaudīt jēgu, virzienu un sadarbību.
- **Neformālais formālisms.** Lieto, ja sadarbība starp iestādēm sākas pārāk vēlu un formālā saskaņošana kļūst par iebildumu, aizsardzības un “atrakstīšanās” procesu. Šī prakse palīdz pirms formālā procesa izveidot cilvēcīgu un strukturētu sarunu. Tā veido tuvākas attiecības ar **Kopīgo nodomu un nolūku, Dzīves situāciju kartēšanu** un **Drošām sarunām drošā vidē**.
- **Nākotnes lietotāja balss.** Lieto, ja iecere vēl ir agrīnā stadijā un jāizprot, kuru cilvēku vai sabiedrības grupu tā skars nākotnē. Šī prakse palīdz iesaistīt lietotāju, pirms problēma un risinājums ir pilnībā noformulēti. Tā cieši saistās ar **Stratēģisku lēmumu veidošanu kopā ar sabiedrību, Vīziju kā ikdienas kompasu** un **Lietotāja pieredzes ceļu**.

- **Vīzija kā ikdienas kompass.** Lieto, ja iestādei ir stratēģija, bet tā neveda ikdienas lēmumus, vai ja darbinieki neredz saikni starp savu darbu un kopīgo virzienu. Šī prakse palīdz pārvērst vīziju par ikdienas orientieri. Tā mijiedarbojas ar **Drošām sarunām drošā vidē, Jēgas auditu, Kopīgo nodomu un nolūku un Stratēģisku lēmumu veidošanu kopā ar sabiedrību.**
- **Kopīgais nodoms un nolūks.** Lieto, ja vairākas iestādes strādā ar vienu jautājumu, bet katra to redz savas atbildības robežās. Šī prakse palīdz vienoties, kam iestādes kopīgi kalpo un kādas pārmaiņas vēlas panākt. Tā veido ciešas attiecības ar **Neformālo formālismu, Dzīves situāciju kartēšanu, Vīziju kā ikdienas kompasu un Stratēģisku lēmumu veidošanu kopā ar sabiedrību.**
- **Stratēģisku lēmumu veidošana kopā ar sabiedrību.** Lieto, ja tiek pieņemts lēmums ar plašu vai ilgtermiņa ietekmi uz sabiedrību. Šī prakse palīdz pārbaudīt, vai stratēģiskais lēmums rada sabiedrisko vērtību un vai sabiedrības pieredze ir iesaistīta pietiekami agri. Tā saistās ar **Nākotnes lietotāja balsi, Vīziju kā ikdienas kompasu, Kopīgo nodomu un nolūku un Lietotāja pieredzes ceļu.**
- **Jēgas audits.** Lieto, ja rodas jautājums, vai konkrēts process, pienākums, pakalpojums vai darba uzdevums joprojām ir vajadzīgs. Šī prakse palīdz saprast, kas rada vērtību un kas tikai uztur formu, ieradumu vai lieku sarežģītību. Tā mijiedarbojas gandrīz ar visām pārējām praksēm, bet īpaši ar **Vīziju kā ikdienas kompasu, Drošām sarunām drošā vidē, Dzīves situāciju kartēšanu un Lietotāja pieredzes ceļu.**
- **Dzīves situāciju kartēšana.** Lieto, ja cilvēka vajadzības šķērso vairākas iestādes, pakalpojumus vai atbildību. Šī prakse palīdz ieraudzīt visu cilvēka ceļu, nevis tikai vienas iestādes procesa daļu. Tā cieši saistās ar **Kopīgo nodomu un nolūku, Neformālo formālismu, Jēgas auditu un Lietotāja pieredzes ceļu.**
- **Lietotāja pieredzes ceļš.** Lieto, ja pakalpojums jātestē ar cilvēkiem, kuri to patiešām izmantos. Šī prakse palīdz pārbaudīt, vai cilvēks saprot pakalpojumu, spēj to lietot un var ar tā palīdzību atrisināt savu dzīves situāciju. Tā veido tuvākās attiecības ar **Dzīves situāciju kartēšanu, Nākotnes lietotāja balsi, Jēgas auditu un Stratēģisku lēmumu veidošanu kopā ar sabiedrību.**

Šīs attiecības neveido stingru secību. Tās ir dizaina attiecības. Tās rodas pēc būtības, nevis pēc numerācijas. Tāpēc prakses jālieto kā dzīva sistēma: klausoties situācijā, nosaucot spriedzi, izvēloties piemērotāko sākumpunktu un ļaujot vienai praksei atvērt nākamo.

Drošs dizaina dialogs

Prakse Nr.1: Drošās sarunas drošā vidē

Konteksts

Publiskajā pārvaldē laiks un telpa drošai sarunai nav tikai labbūtību veicinoša aktivitāte. Tā ir bāzes līmeņa vajadzība. Tā ir arī darba kvalitātes, uzticēšanās un jēgpilnu pakalpojumu priekšnosacījums.

Iestāžu procesi, noteikumi, stratēģijas, darbības plāni, iekšējās kārtības un pakalpojumu standarti nekļūst par dzīvu praksi paši no sevis. Tie kļūst par dzīvu praksi tad, ja cilvēki tos saprot, pārrunā un pārņem ikdienas rīcībā. Arī darbinieks, kurš pats nejūtas sadzirdēts vai baidās runāt par kļūdām un spriedzēm, daudz grūtāk spēj sadzirdēt iedzīvotāju.

Klusēšana nav neitrāla. Tā pārvēršas pārpratumos, formālismā, liekā kontrolē un neuzticēšanās sajūtā. Nereti tā rada arī spriedzi un izdegšanas risku. Iestādes iekšienē klusēšana grauj sadarbību. Ārēji tā samazina spēju sniegt kvalitatīvu, konsekventu un cilvēkam saprotamu pakalpojumu.

Šī prakse palīdz iestādei sākt dzirdēt pašai sevi, pirms nepateiktais kļūst par pretestību, pirms pakalpojumu kvalitāte samazinās vai cilvēki aiziet no darba. Plašākā nozīmē tā nostiprina uzticēšanos kā pārvaldības infrastruktūru. Tā stiprina drošu darba vidi, atbildību par rezultātu un pakalpojumus, kuros iedzīvotājs jūt valsts klātbūtni un atbalstu.

Raksturs un identitāte

Šī ir iekšējās kultūras prakse ar ļoti praktisku raksturu. Tā nav atskaite, sapulce vai formāla darbinieku iesaiste. Tā ir apzināti radīta un vadīta saruna, kurā var runāt par grūtībām, sajūtām, neskaidrībām un darba realitāti bez pārmetumu riska.

Prakses identitāte ir cilvēcīga un vienlaikus disciplinēta. Uzticēšanās ir jāpierāda ar darbiem, nevis tikai ar aicinājumu būt atklātiem. Prakse iestājas pret autoritāru vadības stilu, bailēm, intrigām, klusējošu pretestību, vainošanu, nosodījumu un formālu pienākumu izpildi.

Arhitektūra

Vērtība

Galvenā vērtība ir savstarpēja uzticēšanās visos iestādes līmeņos, tostarp vadības līmenī. No uzticēšanās rodas drošība, atbildība par savu darbu, darba kvalitāti un sasniegtajiem rezultātiem. Droša un atbalstoša darba vide palielina produktivitāti. Tā mazina darbinieku mainību un padara iestādi noturīgāku pret ārēju spiedienu un pārmaiņām.

Uzticēšanās ir priekšnoteikums tam, lai cilvēki laikus nosauktu riskus, prasītu palīdzību, piedāvātu risinājumus un neizdegtu, formāli pildot pienākumus. Tā palīdz cilvēkam sajūst, ka viņš nav viens ar savu problēmu. Drošās sarunas drošā vidē rada arī līdzvērtības sajūtu. Ikviens var justies piederīgs, iesaistīts un svarīgs.

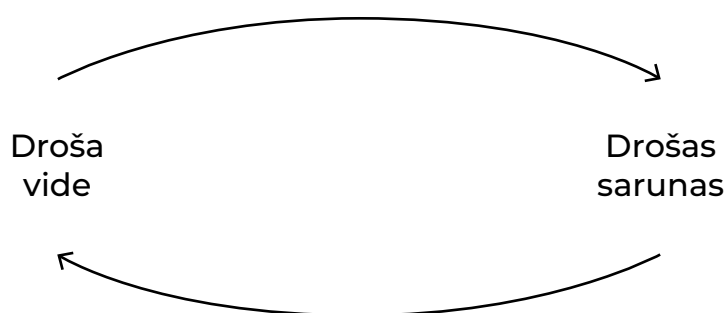
Princips

Pamatprincips ir vienkāršs – drošas sarunas var notikt drošā vidē, un drošu vidi veido arī drošas sarunas. Tas ir savstarpēji saistīts process – droša vide stiprina drošu sarunu, un droša saruna stiprina drošu vidi.

Droša vide rodas tad, kad pamanām, kas patiesībā notiek ar cilvēkiem un attiecībām mūsu iestādē. Tā rodas tad, kad rādām piemēru un uzņemamies iniciatīvu. Pirms prasām atklātību, mums vispirms jārada drošība. Pirms gaidām uzticēšanos, mums tā jāpierāda ar savu rīcību.

Svarīgi ir dot vārdu visiem, nevis tikai dažiem. Tikpat svarīgi ir mācīties dzirdēt un uz klausīt vienam otru.

Otrs nozīmīgs princips: drošām sarunām drošā vidē ir savi noteikumi un skaidras robežas. Šādās sarunās nedrīkst vainot, sodīt vai pazemot. Sarunai ir jābūt vadītai, lai tā nekļūtu par pārmetumu vai sūdzību apmaiņu.



Problēma

Prakse risina plaisu starp sasniedzamo rezultātu un iestādes spēju to īstenot. Tā risina plaisu starp mērķi un attiecībām. Tā risina arī plaisu starp formālo uzstādījumu un dzīvo darba realitāti.

Ja iestādes iekšienē cilvēki nesarunājas, samazinās uzticēšanās. Ja trūkst atgriezeniskās saites, riski, problēmas un vajadzīgie risinājumi netiek nosaukti laikus. Tad darbinieki sāk formāli pildīt amata pienākumus, bet nejūtas droši, piederīgi, redzēti un sadzirdēti.

No tā cieš gan iekšējie procesi, gan ārējie pakalpojumi. Iestāde strādā ar zemu jaudu un formāli. Iestādes misija netiek īstenota pilnā mērā.

Ja šo problēmu nerisina, pieaug neapmierinātība, neiecietība, dusmas, izdegšana un darbinieku mainība. Vienlaikus krītas darba kvalitāte.

Uzdevums

Uzdevums ir pilnveidot iekšējo darba kultūru un veidot drošu vidi. Šāda vide stiprina sadarbību, uzticēšanos, atklātību, “vienas laivas” sajūtu un piederību savai komandai un darba vietai. Tā rada arī iespēju drošām sarunām.

Prakses rezultātā cilvēki labāk saprot darba uzdevumus. Viņi var drošāk un atklātāk nosaukt problēmas, riskus un iespējamus risinājumus.

Cilvēki izjūt, ka problēma nav jānes vienatnē. Viņi redz, ka risinājumu palīdz atrast sadarbība.

Prakse palīdz iestādei saprast, ka drošas un stipras attiecības tās iekšienē ir pamats kvalitatīviem pakalpojumiem ārējām mērķauditorijām.

Formāts

Formāts var būt dialoga aplis, strukturēta komandas saruna, regulāra refleksija vai neformāla sanāksme ar skaidru jautājumu un vadītu noslēgumu.

Vislabāk prakse strādā klātienē vai citā formā, kur iespējama īsta klātbūtne. Tā nav tikai informācijas nodošana. Prakse var būt īsa un regulāra. Tā var būt arī garāka un dziļāka brīžos, kad iestādē ievieš jaunu procesu, mainās vadība, pieaug spriedze vai krītas uzticēšanās.

Praksi var vadīt vadītājs, iekšējais fasilitators vai darbinieks, kurš saņēmis nepieciešamo atbalstu un mācības. Sarežģītākās situācijās praksi var vadīt arī ārējs fasilitators.

Metodes

- **Drošas sarunas ietvars.** Pamatvienošanās par konfidencialitāti, cieņu, nevainošanu un citiem sarunas noteikumiem. Šis ietvars nosaka robežas un rada drošus spēles noteikumus visām pārējām metodēm.
- **Dialoga aplis.** Līdzvērtīga saruna, kurā katrs dalībnieks tiek pie vārda. Tās mērķis ir sadzirdēt dažādas pieredzes, nevis uzreiz pieņemt lēmumu.
- **Fasilitēta refleksija.** Vadīta atskatīšanās uz konkrētu notikumu, procesu vai pieredzi. Tā palīdz saprast, kas notika, ko no tā varam mācīties un kas jāmaina.
- **Spriedzes "norunāšana".** Dziļāks sarunas formāts konflikta, baiļu vai neuzticēšanās brīžos. Šādā sarunā ārējs fasilitators vai supervizors palīdz droši izrunāt to, ko komanda pati vairs nespēj noturēt.
- **Kritiskais draugs.** Uzticams kolēģis vai komanda, kas nevis vērtē, bet palīdz domāt. Kritiskais draugs ar jautājumiem un profesionālu spoguļošanu palīdz pārbaudīt lēmumus, pieņēmumus un risinājumus.

Pieredze

Darbiniekam jāsaprot, ka viņš nav tikai iestādes funkcijas izpildītājs. Viņš ir cilvēks, kura pieredze ir svarīga organizācijas darbam un pakalpojumu kvalitātei.

Vadītājam jāsaprot, ka uzticēšanās nav pretstats prasīgumam. Uzticēšanās padara prasīgumu godīgāku.

Iestādei kopumā jāpiedzīvo, ka arī neērtas sarunas var būt konstruktīvas un produktīvas. Tās var dot reālu atdevi un palīdzēt uzlabot pakalpojumus un procesus, ja sarunas tiek vadītas ar skaidru nolūku un cieņu.

Kapacitāte

Prakse audzē publiskās pārvaldes civiltību, attiecības un sadarbību. Tās ir pamats efektivitātei un spējai strādāt citādi.

Prakse palīdz laikus pamanīt riskus iestādes iekšienē un pakalpojumu nodrošināšanā iedzīvotājiem un lietotājiem. Tā palīdz runāt par grūtībām pirms krīzes. Tā stiprina spēju uzturēt personīgu un cilvēcīgu kontaktu, noturēt robežas un elastīgi pielāgot rīcību situācijai.

Prakse attīsta iekšējo sadarbības kultūru un stiprina vadības briedumu. Tā veido ieradumu neērtu informāciju izmantot darba uzlabošanai, nevis aizsardzībai.

Ietekme

Ietekme redzama skaidrākos darba uzdevumos, labākā mikroklimatā, efektīvākos rezultātos un lielākā gatavībā laikus risināt problēmas.

Ilgtermiņā prakse mazina izdegšanas un darbinieku mainības riskus. Tā stiprina uzticēšanos un palīdz iestādei kļūt par drošu vietu ikdienas darba pienākumu veikšanai.

Iedzīvotājs šo praksi sajūt netieši. Cilvēki, kuri paši strādā drošākā, skaidrākā un cilvēcīgākā vidē, spēj veidot jēgpilnākus, saprotamākus un vajadzībām atbilstošākus pakalpojumus. Viņi arī strādā ātrāk un efektīvāk.

Uzticēšanās, sadarbība un spēja nepaslaucīt neērto zem paklāja ir pamats kvalitatīvām attiecībām publiskās pārvaldes iekšienē. Tas ir arī pamats kvalitatīvām attiecībām ar sabiedrību, iedzīvotājiem un pakalpojumu lietotājiem.

Tas, ko publiskā pārvalde piedzīvo un praktizē savā iekšienē, vēlāk parādās arī tās darbā ar cilvēkiem. attiecības arī sadarbībā ar sabiedrību/iedzīvotājiem/lietotāju. Kas tiek pieredzēts un praktizēts, tiek arī tālāk ieviests.

Prakse Nr.2: Neformālais formālisms

Konteksts

Publiskajā pārvaldē daudz kas kļūst sarežģīts un neefektīvs nevis tāpēc, ka trūkst skaidru procedūru vai labi izstrādātu procesu. Bieži tas notiek tāpēc, ka saruna un sadarbība starp iestādēm sākas pārāk vēlu.

Dokuments jau ir gandrīz gatavs. Pozīcijas ir nostiprinātas. Iebildumi tiek rakstīti aizsardzības režīmā. Tad sākas jautājuma starpinstitucionāla “futbolēšana”.

Pirms tam nav notikusi kopīga saruna par risināmā jautājuma virsmērķi. Nav kopīgi pārrunāts, ko un kāpēc mēs risinām. Nav izpētīta katras puses nostāja – kas katrai pusei ir svarīgi un kāpēc. Nav arī kopīgi formulēts, ko varam izdarīt sabiedrības labā.

Līdz ar to iedzīvotājs vai lietotājs nesaņem kvalitatīvu pakalpojumu vai arī saņem risinājumu, kas ir formāli saskaņots, bet praksē grūti lietojams.

Šī ir viena no spilgtākajām un negatīvākajām birokrātisma izpausmēm. Tiek patērēts nesamērīgi daudz laika. Notiek darbības, kuru jēga nav skaidra. Darbinieki nogurst, kļūst neapmierināti un demotivēti. Sadarbība pārvēršas par “atrakstīšanos”.

Neformālais formālisms ir prakse, kas pirms formālās saskaņošanas vai vienošanās ienes cilvēcīgu, strukturētu un pietiekami agrīnu sarunu. Tā palīdz saprast kopīgo virsmērķi, problēmas cēloni, citu pušu argumentus un jautājuma nerisināšanas sekas.

Šī prakse palīdz sarunāties, pirms process ir kļuvis par komentāru un pretkomentāru apmaiņu. Tā palīdz izvairīties no “atrakstīšanās” un atgriezt sadarbību pie kopīgā risināmā jautājuma.

Raksturs un identitāte

Šī prakse ir par spēju ieraudzīt kopīgo risināmo jautājumu. Tā ir par spēju “iekāpt otra korpēs”, sadzirdēt argumentus un, ja vajadzīgs, mainīt savu skatījumu. Skatījuma maiņa balstās faktos un kopīgajā mērķī.

Tā nav neformalitāte bez rāmja. Tā nav arī tikai draudzīga parunāšanās. Tā ir agrīna situācijas izpēte un cilvēcīga, mērķēta sadarbības forma.

Prakse palīdz iestādēm un ekspertiem “draudzēties” profesionālā nozīmē. Tas nozīmē – sadarboties atklātāk un savlaicīgāk, nezaudējot atbildību, caurskatāmību un kopīgo fokusu uz rezultātu. Prakses centrā paliek kopīgais risināmais jautājums.

Arhitektūra

Vērtība

Galvenā vērtība ir uzticēšanās un cilvēcīgas profesionālās attiecības. Tās ļauj radīt labāku pakalpojumu sabiedrībai un lietotājiem. Šī prakse aizsargā darbinieku, kuram nav ilgstoši jāstrādā pretestības, formālisma un neskaidrības režīmā. Tā aizsargā arī gala lietotāju, kuram nepieciešams skaidrs, savlaicīgs un lietojams risinājums.

Prakse palīdz sasniegt kvalitatīvāku rezultātu. Bieži tā palīdz saīsināt arī kopējo procesu, pat ja sākumā sarunai jāvelta vairāk laika.

Princips

Prakses pamatprincips ir saruna pirms savas pozīcijas nostiprināšanas. Tas nozīmē ieinteresētību otras puses redzējuma izzināšanā un izprašanā. Sadarbībai jānotiek pirms automātiskas reakcijas, piemēram, pirms iebilduma nosūtīšanas. Pirms formālas nostājas nofiksēšanas ir jāspēj sadzirdēt otru pusi, saprast problēmas cēloni un ieraudzīt kopīgo risināmo jautājumu.

Prakse paredz arī spēju piekāpties. Piekāpšanās nav vājums. Tā var būt iespēja nonākt pie labāka risinājuma. Šis princips neļauj pārāk ātri pāriet pie risinājuma. Vispirms ir jāsaprot, kāpēc rodas iebildumi vai pretestība.

Problēma

Prakse risina situāciju, kurā gala lietotājs nesaņem pakalpojumu vai kvalitatīvu rezultātu. Tas notiek tāpēc, ka saskaņošana ieilgst vai arī netiek pietiekami izpētīti un integrēti iesaistīto pušu dažādie redzējumi.

Ikdienā tas izpaužas kā dokumentu ceļošana starp iestādēm. Iebildumi kļūst apjomīgi un mainīgi. Trūkst izpratnes par risināmā jautājuma cēloni. Rodas sajūta, ka katras puses galvenais mērķis ir noturēt varu, savu pozīciju un aizsargāt savu "viensētu". Kopīgais risināmais jautājums pazūd aiz institucionālām robežām.

Ja šo problēmu nerisina, pieaug gan lietotāju, gan publiskās pārvaldes darbinieku neapmierinātība. Samazinās darba spējas. Rodas iekšēja agresivitāte, bezpalīdzība un labbūtības riski. Darbiniekiem var rasties sajūta, ka viņu darbs ir bezjēdzīgs. Tas mazina motivāciju un uzticēšanos sadarbībai.

Uzdevums

Uzdevums ir samazināt vienu no spilgtākajām un negatīvākajām birokrātisma izpausmēm. Tas nozīmē panākt iesaistīto pušu kopīgu izpratni un motivāciju sadarboties, pirms formālais process kļūst smagnējs un nesamērīgi garš. Prakse mudina ikvienu uzņemties iniciatīvu un spert pirmo soli neformālas sarunas un sadarbības veidošanā. Minimālais derīgais rezultāts ir skaidrāks risināmā jautājuma formulējums. Tas ietver sarunu par kopīgajiem mērķiem iedzīvotāju un sabiedrības labā, kā arī par sagaidāmajiem rezultātiem.

Sarunā tiek noskaidrotas iesaistīto pušu pozīcijas un argumenti. Tiek pārrunāti arī riski lietotājam un sabiedrībai, ja jautājums netiek risināts pietiekami ātri. Prakses rezultātā iesaistītās puses vienojas par turpmāko rīcību.

Formāts

Formāts ir vadīta pirmssaskaņošanas tikšanās starp iesaistītajām pusēm. Tai jābūt pietiekami neformālai, lai cilvēki runātu atklāti. Vienlaikus tai jābūt pietiekami strukturētai, lai saruna neizplūstu. Sarunai jākalpo arī par nopietnu un uzticamu atskaites punktu starpiestāžu vienošanās procesā.

Šādam formātam ir vajadzīgs skaidrs mērķis, uzaicinātās puses, sarunas noteikumi un procesa vadītājs vai fasilitators. Ja nepieciešams, tas var būt arī ārējs fasilitators. Svarīga ir īsa pārrunātā dokumentēšana un skaidri definēti nākamie soļi.

Atkarībā no konteksta jāizvērtē, kad sarunā pieaicināt lēmumu pieņēmējus, juristus, pakalpojuma lietotājus vai citas iesaistītās puses. Juristi var palīdzēt formulēt normatīvo aktu redakcijas, bet lietotāji var palīdzēt pārbaudīt, vai risinājums būs saprotams un lietojams praksē.

Metodes

- **Starpinstitūciju brokastis.** Neformāla, bet strukturēta agrīna tikšanās. Tajā iesaistītās puses pirms oficiālās saskaņošanas var saprast ieceri, nosaukt bažas un pārbaudīt kopīgo virzienu.
- **Kopīgā problēmas un virsmērķa formulēšana.** Sarunas sākumā puses vienojas, kāda problēma patiesībā tiek risināta un kurai lietotāju vai sabiedrības grupai tā ir svarīga. Puses vienojas arī par kopīgo mērķi un par to, ko nedrīkst pazaudēt lietotāja vai sabiedrības pieredzē.
- **Ieinteresēto pušu un pozīciju kartēšana.** Pirms sarunas tiek noskaidrots, kuru pusi konkrētais jautājums skar un kurš vēlāk sniegs atzinumu. Tiek apzinātas arī katras puses intereses, pilnvaras un iespējamie iebildumi.
- **Iebildumu argumentu izpēte.** Potenciālie “neatbalstām” vai “iebilstam” tiek pārvērsti strukturētā sarunā. Tajā puses pārrunā faktus, bažas, nosacījumus un to, kas būtu vajadzīgs, lai iebildumu novērstu.
- **Risku, seku un kompromisu kartēšana.** Puses kopīgi nosauc praktiskos ieviešanas riskus. Tās pārrunā arī garu saskaņošanas procesu ietekmi uz lietotāju un iespējamo piekāpšanās vai kompromisu telpu.

Pieredze

Sarunai jārada sajūta, ka otras iesaistītās puses iebildums nav traucēklis, bet tikai informācija par risku. Piekāpšanās nav zaudējums. Tā var būt iespēja nonākt pie ilgtspējīgāka risinājuma.

Procesa turētājam šī prakse dod agrīnu skaidrību un iespēju produktīvi virzīties uz priekšu. Citām iesaistītajām pusēm tā dod iespēju tikt sadzirdētām. Gala lietotājam tā dod lielāku iespēju laikus saņemt pakalpojumu, kas darbojas praksē.

Kopumā pieredzei jāpalīdz virzīties no bailēm, aizstāvības un turēšanās pie savas pozīcijas par katru cenu uz sadarbību lietotāja un sabiedrības labā. Tā palīdz ieraudzīt kopīgo un atrast risinājumus, kas ir derīgi visām pusēm.

Kapacitāte

Prakse audzē spēju strādāt pāri institucionālajām un iestāžu robežām. Tā palīdz ieraudzīt kopīgo virsmērķi un lielo kopainu: kādu lietotāja vai sabiedrības vajadzību mēs risinām.

Prakse stiprina arī spēju formulēt datus un pierādījumus balstītus argumentus. Tā palīdz sadzirdēt otras puses argumentus, elastīgi reaģēt un neiestrēgt savas pozīcijas aizsardzībā. Tā attīsta sadarbības kultūru, kurā iestādes ne tikai saskaņo dokumentus, bet kopīgi veido redzējumu par risināmo jautājumu. Šis redzējums tiek veidots no lietotāja perspektīvas.

Šī prakse palīdz labāk saprast dažādu pušu nostāju un mērķtiecīgi virzīties uz rezultātu. Ilgtermiņā tā mazina “viensētņieka” domāšanu. Tā stiprina uzticēšanos un sadarbību kā ikdienas darba prasmi.

Ietekme

Ietekme izpaužas īsākā saskaņošanas laikā un mazākā formālo iebildumu skaitā. Tā redzama arī skaidrākos, datos un faktos balstītos argumentos. Prakse palīdz integrēt lietotāja perspektīvu. Jautājums vairs nav tikai par to, ko domājam mēs vai mūsu iestāde. Jautājums ir par to, kas patiesi vajadzīgs lietotājam.

Rezultātā top kvalitatīvāki gala dokumenti un pakalpojumi. Tikpat svarīga ir ietekme uz publiskās pārvaldes darbinieku sajūtām. Samazinās neapmierinātība, bezjēdzīguma sajūta un “atrakstīšanās” kā sava laika un jēgas zaudēšanas pieredze.

Samazinās arī agresivitāte procesā. Samazinās vēlme noturēt savu līniju par katru cenu vai “parādīt viņiem”. Pieaug savstarpējā uzticēšanās. Tomēr pats galvenais rādītājs nav tikai ātrums vai sajūtas. Galvenais ir tas, vai process rezultējas kvalitatīvā, lietojamā un sabiedrībai noderīgā politikā vai pakalpojumā.

Prakse Nr.3: Nākotnes lietotāja balss

Konteksts

Šī prakse darbojas brīdī, kad problēma vēl nav definēta un formālie procesi vēl nav uzsākti. Tās centrā ir dialogs starp publisko pārvaldi un nākotnes lietotāju. Nākotnes lietotājs var būt potenciālais risinājuma lietotājs jau šodien. Tas var būt arī gados jaunāks iedzīvotājs, kuru parasti neiesaista. Tāpat tas var būt topošais profesionālis jeb nākotnes darbinieks.

Prakse pārceļ lietotāju no procesa beigām uz sākumu. Lietotājs vairs nav tikai risinājuma adresāts. Viņš kļūst par līdzautoru problēmas formulēšanā. Tā risina vienu no birokrātisma cēloņiem: iedzīvotāja pieredzes neesamību idejas rašanās brīdī. Ja šīs pieredzes nav, vēlāk bieži top risinājumi, kas neatbilst dzīvei un prasa atkārtotu pārveidi.

Raksturs un identitāte

Šī ir vienīgā prakse, kas rosina ieklausīties nākotnes lietotāja balsī. Tā palīdz mācīties no tā, kas vēl tikai būs. Tā pārveido attiecības starp publisko pārvaldi un iedzīvotāju. Tā maina arī pašu lēmumu pieņemšanas veidu. Tiek domāts ne tikai par šodienas vajadzībām, bet arī par to sekām rīt.

Prakse ir piemērojama tur, kur tiek veidots kaut kas ar ilgāku dzīves ciklu. Piemēram, jaunas rīcībpolitikas iniciatīvas, pakalpojumu pārveide, jauno darbinieku profila veidošana vai mentoringi.

Arhitektūra

Vērtība

Prakses vērtība ir piederība, kas rodas caur iesaisti. Tā sākas brīdī, kad publiskais sektors dialogā uzklausa nākotnes lietotāja balsi. Kopā tiek saprasts, ko var izveidot un kam tas būs vajadzīgs. Tiek noskaidrots, ko var darīt kopīgi un kas paliek katra individuālajā atbildībā.

Princips

Prakses princips ir veidot piederību ieceres jeb idejas posmā, nevis tikai formālajā procesā. Procesu plāno no iedzīvotāja skatpunkta, uzdodot jautājumu, kas šo risinājumu lietos šodien un kas – rīt. Tikpat svarīgi ir pārbaudīt, vai iecerētais risinājums atbilst nākotnes lietotāja patiesajai vajadzībai.

Problēma

Šī prakse risina problēmu, ka iedzīvotājus iesaista pārāk vēlu un iesaistīto iedzīvotāju grupas ir pārāk vienvēidīgas. Tā rezultātā rodas pakalpojumi, kas neatbilst dažādām vecuma grupām atšķirīgu lietotāju vajadzībām.

Uzdevums

Uzdevums ir iesaistīt nākotnes lietotāju jau idejas posmā. Tas palīdz problēmu formulēt kopā ar tiem, kurus šī problēma skars. Lai praksi īstenotu, ir trīs pamatzdevumi:

- **Izveidot nelielu komandu.** Komandai ir nepieciešams vadības atbalsts prakses īstenošanai. Tai jābūt tuvu nākotnes lietotāja pieredzei vai ikdienā jāstrādā ar tiešo pakalpojuma saņēmēju.

- **Izstrādāt dialoga plānu nākotnes lietotāju iesaistei.** Tas var būt vienkāršs principu kopums, ko viegli pārnest uz citām struktūrvienībām un tēmām. Šim plānam jāpalīdz iesaistīt nākotnes lietotāja balsi patieso vajadzību definēšanā.
- **Noteikt iesaistes robežas iestādē.** Ir skaidri jānosaka, par ko jautājam, kāda ir iesaistes pakāpe un kas paliek lēmuma pieņēmēja pusē.

Formāti

Formāti var būt dažādi. Sākumā praksi var integrēt jau esošajās iestādes praksēs, mainot to fokusu un ieceri. Piemēram, Ēnu dienā var īstenot dialoga apli. Tajā jaunieši ne tikai iepazīst iestādes darbu, bet arī palīdz saprast, kā viņi redz nākotnes pakalpojumus, darbu publiskajā pārvaldē un valsts lomu savā dzīvē.

Jauniešu Saeimu var iesaistīt ilgtermiņa iestādes ieceru plānošanā, īpaši tad, ja jauniešu pieredze ir svarīga. Šādā formātā jaunieši var palīdzēt pārbaudīt, vai ieceres ir saprotamas, ticamas un saistītas ar viņu nākotnes vajadzībām. Var pārskatīt arī iestādes prakses programmu. Tad praktikanti netiek uztverti tikai kā īslaicīgs atbalsts iestādes darbam. Viņi kļūst par nākotnes profesionāļu balsi, kas palīdz saprast, kā publiskā pārvalde izskatās no malas un kāda darba vide būs vajadzīga nākotnē.

Vēl viens formāts var būt saruna ar konkrētu lietotāju grupu pirms jaunas ieceres izstrādes. Tā var būt neliela darbnīca ar jauniešiem, studentiem, topošajiem speciālistiem vai citu grupu, kuru risinājums skars nākotnē. Sarunas mērķis nav uzreiz pārbaudīt gatavu risinājumu. Tās mērķis ir labāk saprast vajadzību, pieredzi un iespējamo nākotnes lietojumu.

Ilgtermiņā formāts var būt iekšēja komandas darbnīca. Tajā komanda definē "lietotāja" portretu un vēlamo nākotnes attīstību. Darbnīcā var arī pārbaudīt, kā iestādes iecere ietekmēs cilvēku pēc gada, pieciem vai desmit gadiem. Svarīgi, lai katram formātam būtu skaidrs mērķis, saprotama iesaistes robeža un godīga atgriezeniskā saite. Nākotnes lietotājam jāzina, kāpēc viņš tiek iesaistīts, ko viņa balss var ietekmēt un kas paliek lēmuma pieņēmēja atbildībā.

Metodes

- **Mērķgrupu kartēšana.** Mērķgrupu kartēšana palīdz saprast, kura balss konkrētajā jautājumā ir vajadzīga. Kartējot jāņem vērā joma un mērogs, īpaši tad, ja tēmai ir lielāka ilgtermiņa ietekme uz iedzīvotājiem. Vienlaikus jāapzina arī tās grupas, kuru balss parasti netiek sadzirdēta vai kuru iesaiste līdz šim ir trūkusi. Tas var būt jaunieši, nākotnes pakalpojuma lietotājs, topošais profesionālis, praktikants, students vai cilvēks, kurš šobrīd vēl nav tiešs lietotājs, bet nākotnē par tādu kļūs.
- **Nākotnes lietotāja portrets.** Komanda izveido vienkāršu nākotnes lietotāja portretu. Tajā apraksta, kas šis cilvēks varētu būt, kādā dzīves posmā viņš atradīsies un kādas vajadzības viņam varētu būt nākotnē. Šī metode palīdz domāt ne tikai par esošo lietotāju. Tā palīdz ieraudzīt, kā šodien pieņemts lēmums var ietekmēt cilvēku pēc gada, pieciem vai desmit gadiem.
- **Strukturēts dialogs.** Saruna notiek, izmantojot piemērotu dialoga metodi. To vada sarunvedis, kurš notur sarunas drošību, ritmu un fokusu. Metodes izvēli nosaka mērķauditorijas vecums, tēmas raksturs un iesaistes mērķis. Sarunai jābūt saprotamai, cieņpilnai un pielāgotai dalībnieku pieredzei.
- **Vajadzību un gaidu izpēte.** Sarunā tiek noskaidrots, kas nākotnes lietotājam patiesi ir vajadzīgs. Tiek pārrunāts arī tas, ko viņš sagaida no valsts, iestādes, pakalpojuma vai darba vides. Šī metode palīdz atšķirt pieņēmumus no reālām

vajadzībām. Tā palīdz saprast, vai iecere atbilst cilvēka dzīves situācijai un nākotnes pieredzei.

- **Nākotnes seku pārbaude.** Komanda kopā ar dalībniekiem pārbauda, kā iecere varētu darboties nākotnē. Tiek uzdoti jautājumi par to, kas notiks pēc risinājuma ieviešanas, kam tas palīdzēs un kam tas var radīt jaunas grūtības. Šī metode palīdz laikus pamanīt riskus. Tā palīdz neveidot risinājumus, kas izskatās labi šodien, bet nākotnē kļūst neērti, nesaprotami vai netaisnīgi.
- **Atgriezeniskā saite.** Dalībniekiem tiek sniegta informācija par to, kā tika izmantoti viņu ieteikumi. Viņiem jāzina, kas tika un kas netika ņemts vērā un kāpēc. Šī metode pasargā praksi no formalitātes. Tā veido pamatu atkārtotai iesaistei un uzticēšanās nostiprināšanai.

Pieredze

Nākotnes lietotāja balss maina to, kā problēma tiek definēta un kāds risinājums tiek izvēlēts. Iestādes pārstāvjiem kļūst vieglāk formulēt patiesi risināmo problēmu, jo darbs nebalstās tikai pieņēmumos. Problēma tiek pārbaudīta pret cilvēku pieredzi un nākotnes vajadzībām.

Prakse veido iekšējo kapacitāti strādāt ar nākotnes scenārijiem. Tā palīdz domāt par risinājumu ilgtermiņu un par to, kā šodienas lēmumi ietekmēs cilvēkus nākotnē. Tā tomēr nestrādā, ja iesaistītās puses to piedzīvo kā komunikācijas pasākumu, nevis kā dialogu. Tāpēc svarīgi, lai nākotnes lietotāja balss patiešām ietekmētu problēmas formulējumu, nevis tiktu uzklusīta formāli.

Kapacitāte

Prakse attīsta spēju noteikt mērķauditoriju un saprast, kuru nākotnes lietotāju balss konkrētajā jautājumā ir jāiesaista. Tā stiprina prasmi vadīt dialogu ar daudzveidīgām sabiedrības grupām. Īpaši svarīgi tas ir tad, ja tiek iesaistīti cilvēki, kuru pieredze publiskās pārvaldes procesos parasti netiek sadzirdēta.

Prakse attīsta arī spēju strādāt ar dzirdēto un fiksēto kā datu pamatu. Tas nozīmē, ka cilvēku pieredze netiek uztverta tikai kā atsevišķs viedoklis vai komunikācijas materiāls. Tā kļūst par būtisku informāciju problēmas definēšanai un risinājuma veidošanai. Tā stiprina prasmi atšķirt pieņēmumus no vajadzībām, vienlaikus palīdzot pārvaldei nevis iztēloties lietotāju, bet satikt viņu sarunā un saprast, kā viņš redz konkrēto jautājumu.

Ilgtermiņā prakse palielina pārvaldes spēju domāt nākotnē. Tā palīdz plānot risinājumus, kas ir lietojami ne tikai šodien, bet arī rīt. Tā stiprina arī spēju veidot rīcībpolitiku kā dzīvu, pielāgojamu un mācīties spējīgu procesu.

Ietekme

Iedzīvotājam rodas plašāks ieskats publiskā sektora darbā. Tas ilgtermiņā var veicināt stabilāku uzticēšanos pārvaldei. Pārvaldē veidojas reāls ieceru īstenošanas plāns. Tas palīdz laikus pamanīt riskus, precizēt problēmas formulējumu un izvēlēties piemērotāku risinājumu.

Prakse var samazināt izmaksas un atkārtotu pārveides reižu skaitu formālajā saskaņošanā. Ja lietotāja vajadzības tiek saprasta agrāk, mazāk resursu vēlāk jāiegulda kļūdu labošanā. Rīcībpolitika kļūst adaptīvāka. Tā balstās ne tikai šodienas datus, bet arī nākotnes scenārijos un dažādu lietotāju iespējamo vajadzību izpratnē.

Galvenā ietekme ir labāk definēta problēma. Ja problēma ir definēta kopā ar tiem, kurus tā skars, pieaug iespēja radīt risinājumu, kas ir saprotams, lietojams un ilgtspējīgs.

Šī prakse stiprina arī piederības sajūtu. Nākotnes lietotājs pieredz, ka viņa balss nav dekorācija procesa beigās, bet nozīmīga ieceres daļa. Savukārt pārvalde iegūst precīzāku, godīgāku un dzīvāku priekšstatu par cilvēkiem, kuriem tā kalpo.

Vizionāra stratēģiju koprade

Prakse Nr.4: Vīzija kā ikdienas kompass

Konteksts

Līdz ar iestādes līderības vai politiskā konteksta pārmaiņām mēdz mainīties arī virziens, kurā iestāde vēlas doties. Tas traucē iestādei īstenot dziļas pārmaiņas, lai gan mūsdienu nestabilajā polikrīzes laikā tās ir nepieciešamas. Bieži iesākie plāni tiek aizmirsti līdz ar nākamo vadību. Mainās uzsvāri, prioritātes un darba kārtība. Iestādei kļūst grūti noturēt ilgtermiņa virzienu.

Oficiālām vīzijām un stratēģijām vajadzētu stabilizēt iestādi pārmaiņu un nenoteiktības apstākļos. Taču praksē tās mēdz būt formālas un uzspiestas. Iestādes darbinieki tajās ne vienmēr redz sevi, savu darbu un savu ikdienas atbildību. Tāpēc svarīgi noskaidrot, vai iestādes vīzija ir patiesa, vai darbinieki tai piekrīt, vai tā palīdz pieņemt ikdienas lēmumus? Vai arī tā ir tikai formāls dokuments, kas pastāv atsevišķi no iestādes dzīves?

Raksturs un identitāte

Prakse palīdz iestādei veidot regulāru dialogu par nākotnes virzienu. Šajā dialogā piedalās dažādu līmeņu darbinieki ar atšķirīgu pieredzi un skatījumu. Tas prasa drosmi kopīgi iztēloties tādu nākotni, uz kuru organizācija patiešām vēlas virzīties. Tā prasa arī godīgumu, jo ar vīziju nepietiek. Ir jāspēj nosaukt nākamās soļus, pārbaudīt tos praksē un regulāri par tiem reflektēt.

Šajā praksē vīzija ir vēlamā iestādes nākotne, kas rada vērtību sabiedrībai. Tā nav tikai sauklis vai formāls dokuments. Tā ir kopīgs virziens, kas palīdz saprast, kāpēc iestāde pastāv, kam tā kalpo un kā tai rīkoties ikdienā.

Stratēģija savukārt ir izvēļu sistēma, kas nenoteiktībā palīdz virzīties uz šo nākotni. Tā paskaidro, ko darīt, ko nedarīt un kā noturēt izvēlēto virzienu arī pārmaiņu laikā.

Šī prakse ir mērogojama. To var izmantot visas iestādes līmenī, struktūrvienības līmenī vai komandas līmenī.

Arhitektūra

Vērtība

Šīs prakses galvenā vērtība ir empātija pret iedzīvotāju un kolēģi. Empātija palīdz veidot un uzturēt spēcīgu komandu. Tā palīdz arī pieņemt lēmumus, kas nav atrauti no cilvēku ikdienas pieredzes. Prakse palīdz atcerēties, ka visi komandas un iestādes darbinieki strādā kopīgam mērķim. Šis mērķis ir uzlabot iedzīvotāja pieredzi attiecībās ar valsti.

Lai šo pieredzi uzlabotu, ir jāsadzird iedzīvotāja patiesās sāpes, vajadzības un vēlmes. Tāpēc šī prakse palīdz mazināt plaisu starp iedzīvotājiem un valsts pārvaldi.

Prakse rada vērtību arī valsts pārvaldes ikdienas darbam. Tā palīdz darbiniekiem saprast, kā viņu ikdienas uzdevumi ir saistīti ar iestādes vīziju. Tā ļauj vieglāk izvērtēt, kuri darbi tuvina iestādi tās mērķim un kuri tikai uztur formālu aizņemtību.

Vīzija kā ikdienas kompass palīdz komandai pieņemt saskaņotākus lēmumus. Tā dod kopīgu valodu prioritāšu noteikšanai, darbu plānošanai un resursu sadalei. Ja vīzija ir dzīva un saprotama, tā palīdz ikdienā atbildēt uz jautājumu, vai tas, ko darām, patiešām tuvina mūs vēlamajai nākotnei? Tā stiprina arī savstarpēju sapratni iestādes iekšienē. Kolēģi sāk skaidrāk redzēt, kā viņu darbs ietekmē citu kolēģu darbu, iedzīvotāja pieredzi un kopējo sabiedrisko vērtību.

Šī prakse līdž ar to palīdz mazināt fragmentāciju. Tā neļauj katrai struktūrvienībai strādāt tikai savā virzienā. Tā palīdz iestādei kļūt par vienotu komandu, kas ikdienas lēmumus sasaista ar kopīgu nākotnes redzējumu.

Principi

- **Veidot rezultātu sarunā ar lietotājiem.** Rezultāts jāveido, pamatojoties uz sarunu ar cilvēkiem, kurus tas skars. Tas attiecas gan uz pakalpojuma vai produkta veidošanu, gan uz vīzijas un stratēģijas izstrādi. Pakalpojuma veidošanā tas nozīmē iesaistīt iedzīvotāju jau izstrādes procesā. Vīzijas un stratēģijas veidošanā tas nozīmē iesaistīt dažādu līmeņu darbiniekus. Iesaiste prasa godīgu un prasmīgu dzirdētā interpretāciju. Uzklautais ir jāizmanto tā, lai stratēģijas uzdevumi būtu pamatoti ar vērtību sabiedrībai. Saruna var sākties pirms koprades darbnīcas un turpināties arī pēc tās.
- **Regulāri reflektēt par stratēģijas izpildi.** Par stratēģijas izpildi jāreflektē regulāri. Tas palīdz atgādināt, kā stratēģija vada darbinieku ikdienas pienākumus un lēmumus. Regulāra refleksija ļauj stratēģiju pielāgot. Ja kāds no sākotnējiem pieņēmumiem nav bijis patiess, stratēģiju var precizēt, nevis turpināt īstenot formāli.
- **Rūpēties par komunikāciju un valodu.** Vīzijas un stratēģijas valodai jābūt vienkāršai, saprotamai un godīgai. Tā nedrīkst slēpties aiz liekvārdības vai modes vārdiem. Šis princips attiecas gan uz stratēģijas rakstīšanu, gan uz darbinieku un iedzīvotāju iepazīstināšanu ar procesu un progresu. Ja valoda ir skaidra, cilvēkiem ir vieglāk saprast, ko iestāde dara, kāpēc dara un kā katrs var dot ieguldījumu kopējā virzienā.

Problēma

Prakse risina darbinieku laika, spēju un finanšu resursu neefektīvu izmantošanu. Tas notiek tad, ja ikdienas darbs nav pietiekami sasaistīts ar iestādes vīziju. Regulāra refleksija palīdz pārbaudīt, vai ikdienas darbi patiešām virza iestādi uz vēlamo nākotni. Tā palīdz saprast, kuri uzdevumi rada vērtību sabiedrībai un kuri tikai uztur formālu aizņemtību.

Prakse uzlabo arī iedzīvotāju uzticēšanos valsts pārvaldei. Ja darbiem ir izsekojams un saprotams mērķis, iedzīvotājam kļūst vieglāk saprast, kāpēc iestāde rīkojas tieši tā. Vienlaikus prakse mazina izdegšanas risku un iniciatīvas noplakšanu. Darbiniekiem ir vieglāk noturēt motivāciju, ja viņi redz, kā viņu ikdienas darbs ir saistīts ar kopīgu virzienu, jēgu un sabiedrisko vērtību.

Uzdevums

Uzdevums ir veidot vīziju un stratēģiju kopradē ar darbiniekiem. Tas nozīmē iesaistīt cilvēkus, kuri ikdienā īsteno iestādes darbu un redz, kā stratēģija var kļūt par praktisku rīcību. Vīzija un stratēģija ir jāapraksta vienkāršā un saprotamā valodā. Tām jābūt pietiekami skaidrām, lai darbinieki varētu tās izmantot ikdienas lēmumos, darbu plānošanā un prioritāšu noteikšanā.

Prakse aicina būt godīgiem pret sevi par darbu izpildi. Tas nozīmē regulāri pārbaudīt, kas patiešām tiek darīts, kas netiek darīts un kāpēc. Šāda godīga refleksija palīdz stratēģijai nekļūt par formālu dokumentu. Ja vīzija jau pastāv, uzdevums ir cienīt iepriekš paveikto darbu. Kolektīvu redzējumu nevajadzētu mainīt tikai individuālas nepieņemšanas dēļ. Tā vietā jāmeklē kompromisi, radoši risinājumi un veidi, kā esošo vīziju padarīt dzīvāku ikdienas darbā.

Svarīgs uzdevums ir informēt lietotājus un iesaistītās puses par vīzijas un stratēģijas progresu. Šai informācijai jābūt viegli saprotamā valodā. Cilvēkiem jāredz, kā iestādes ieceres virzās uz priekšu un kā tās rada vērtību sabiedrībai. Prakse paredz veidot refleksijas dialoga apļus ar dažādu līmeņu darbiniekiem. Tajos katrs var izteikties par to, kā viņa ikdienas darbs saistās ar stratēģijas izpildi. Šādas sarunas palīdz noturēt kopīgu virzienu un pamanīt, kur stratēģija attālinās no darba realitātes.

Uzdevums ir dot vietu arī nestandarta risinājumiem, kas var uzlabot darbinieku efektivitāti. Tie var būt starpdepartamentu darba grupas, radoši darba formāti, īsas stratēģijas pārbaudes sarunas vai citi praktiski veidi, kā komanda var strādāt mērķtiecīgāk un jēgpilnāk.

Formāts

Prakse notiek droša dialoga veidā. Tas nozīmē, ka sarunai ir skaidrs mērķis, cieņpilni noteikumi un pietiekama telpa dažādu pieredžu uzklaušanai. Saturs tiek veidots kopradē ar lietotājiem un iesaistītajām pusēm. Tas palīdz pārbaudīt, vai vīzija un stratēģija ir saprotama, ticama un saistīta ar cilvēku reālo pieredzi.

Darbnīcas vai sarunas vada moderators vai fasilitators. Viņa uzdevums ir noturēt sarunas fokusu, ritmu un drošību. Fasilitators palīdz arī pārvērst dažādos viedokļus kopīgā redzējumā un praktiskos nākamajos soļos. Rezultāts tiek pārbaudīts ar iesaistītajiem. Tas nozīmē, ka vīzija vai stratēģija netiek vienkārši "paziņota" pēc izstrādes. Tā tiek atgriezta cilvēkiem, lai pārliecinātos, ka viņi to saprot un tajā atpazīst savu ieguldījumu.

Pēc tam rezultāts tiek saprotami izklāstīts. Komunikācija palīdz darbiniekiem un lietotājiem saprast, kas ir izlemts, kāpēc tas ir svarīgi un kā tas ietekmēs turpmāko rīcību.

Metodes

Uz vēlamo nākotni orientētas metodes palīdz veidot vīziju un pārbaudīt iespējamās nākotnes scenārijus. Tās palīdz komandai domāt tālāk par šodienas problēmām un ieraudzīt, kādi lēmumi būs vajadzīgi nākotnē.

Šajā grupā var izmantot spekulatīvo dizainu, scenāriju veidošanu, PESTLE analīzi, cēloņsakarību analīzi CLA (*Causal layered analysis*), atgriezenisko prognozēšanu (*backcasting*), par izejas punktu ņemot vēlamo nākotni, un citas metodes.

- Spekulatīvais dizains palīdz iztēloties iespējamās nākotnes situācijas un pārbaudīt, kā cilvēki tajās dzīvotu, strādātu vai lietotu pakalpojumus.
- Scenāriju veidošana palīdz aprakstīt vairākus iespējamās attīstības virzienus nākotnē, lai iestāde nebūtu gatava tikai vienam paredzamam scenārijam.
- PESTLE analīze palīdz saprast politiskos, ekonomiskos, sociālos, tehnoloģiskos, tiesiskos un vides faktorus, kas var ietekmēt iestādes darbu.
- CLA analīze palīdz palūkoties uz problēmu vairākos līmeņos: redzamajos datos, sistēmiskajos cēloņos, pasaules uzskatos un dziļākajās metaforās.

- *Backcasting* palīdz sākt ar vēlamo nākotni un soli pa solim atgriezties šodienā, lai saprastu, kādi lēmumi jāpieņem jau tagad.

Koprades metodes palīdz veidot stratēģijas saturu kopā ar darbiniekiem, lietotājiem un citām iesaistītajām pusēm. Tās palīdz pārvērst kopīgu redzējumu konkrētos virzienos, uzdevumos un prioritātēs.

Šajā grupā var izmantot organizācijas kartēšanu, dizaina domāšanas metodes, ideju radīšanas un prioritizācijas metodes, pārmaiņu teorijas darbnīcas un citus koprades formātus.

- Organizācijas kartēšana palīdz ieraudzīt, kā iestādē ir sadalītas lomas, atbildība un resursi, kāda ir sadarbība un iespējamie šķēršļi.
- Dizaina domāšana palīdz izprast lietotāju vajadzības, formulēt problēmu, sniegt idejas risinājumiem un pārbaudīt tās praksē.
- Ideācija palīdz radīt daudz iespējamu risinājumu, lai komanda pārāk ātri neizvēlētos vienu virzienu.
- Prioritizācija palīdz izvērtēt, kuri risinājumi ir svarīgākie, drošāk īstenojamie un visvairāk saistīti ar vīziju.
- Pārmaiņu teorijas darbnīcas palīdz sasaistīt ilgtermiņa mērķi ar konkrētām darbībām, rezultātiem un ietekmi.

Dialoga metode palīdz veidot regulāru refleksiju par vīziju un stratēģiju. Tā palīdz darbiniekiem saprast, kā stratēģija vada ikdienas darbu un kur nepieciešama pielāgošanās. Šajā grupā var izmantot dialoga apļus, atgriezeniskās saites sniegšanu un saņemšanu, refleksijas sarunas, neformālus pasākumus ar mērķētu sarunu un citus drošas sarunas formātus.

- Dialoga apli palīdz visiem dalībniekiem līdzvērtīgi izteikties par to, kā viņi saprot vīziju un kā tā parādās ikdienas darbā.
- Atgriezeniskās saites sniegšana un saņemšana palīdz saprast, kas stratēģijas īstenošanā darbojas, kas nestrādā un kas jāmaina.
- Refleksijas sarunas palīdz komandai regulāri atskatīties uz paveikto un pārbaudīt, vai darbi joprojām ir saistīti ar izvēlēto virzienu.
- Neformāli pasākumi ar mērķētu sarunu palīdz par stratēģiju runāt cilvēcīgākā un atvērtākā veidā, nezaudējot fokusu uz rezultātu.

Šīs metodes palīdz vīzijai nekļūt par statisku dokumentu. Tās uztur vīziju dzīvu, pārbaudāmu un lietojamu ikdienas darbā.

Pieredze

Ikvienam darbiniekam ir būtiski, lai viņš varētu dot savu ieguldījumu kolektīvās vīzijas un stratēģijas veidošanā. Šī pieredze ir svarīga, jo vīzija kļūst dzīva tikai tad, ja cilvēki tajā atpazīst savu darbu, balsi un atbildību. Koprade palīdz panākt, ka darbinieki "parakstās" zem viena kopīga redzējuma. Tas nenozīmē, ka visiem vienmēr jādomā vienādi. Tas nozīmē, ka kopīgais virziens ir pietiekami skaidrs, lai dažādi cilvēki varētu tam uzticēties un tajā ieguldīt savu darbu.

Darbiniekam jājūtas droši, godīgi atspoguļojot savu darbu stratēģijas īstenošanā. Viņam jāspēj pateikt, kas izdodas, kas neizdodas, kur pietrūkst resursu un kur stratēģija neatbilst darba realitātei. Vīzijas un stratēģijas veidošanas procesam jābūt redzamam un pieejamam darbiniekiem. Cilvēkiem jāzina, kurā procesa posmā iestāde atrodas, kā tiek pieņemti lēmumi un kā viņu iesaiste tiek izmantota.

Komunikācijai par procesu jābūt aktīvai, daudzveidīgai un saprotamai, un process jāaplūko no darbinieka pievienotās vērtības perspektīvas. Tas nozīmē – skaidri parādīt, kāpēc iesaiste ir vajadzīga un ko tā dod gan darbiniekam, gan komandai, gan sabiedrībai. Komunikācijai jāparāda nepieciešamie resursi, piemēram, laiks un darba apjoms. Tai jāparāda arī ieguvumi, piemēram, iespēja piedalīties kopīga virziena veidošanā. Tāpat jānosauc riski un veids, kā tie tiks vadīti. Piemēram, jāatgādina, ka šī iesaiste ir daļa no pamatdarba, nevis papildu pienākums.

Svarīga ir arī pārdomāta informācijas struktūra. Piemēram, var izmantot “zelta apla” pieeju: kāpēc mēs to darām, kā mēs to darām un ko tieši mēs darām. Šāda struktūra palīdz cilvēkiem vieglāk saprast procesu un savu vietu tajā.

Ja darbinieka idejas netiek iekļautas gala vīzijā vai stratēģijā, viņam ir tiesības uz godīgu un saprotamu pamatojumu. Tas uztur cieņu pret darbinieku, viņa ieguldīto laiku un palīdz saglabāt uzticēšanos procesam. Iestādes vadītājs ir atbildīgs par šādas vides veidošanu. Vidējā līmeņa vadītāji var nodrošināt nepieciešamos apstākļus, taču drosme pateikt savas domas godīgi un cieņpilni ir arī katra cilvēka individuāla izvēle.

Kapacitāte

Praksei ir nepieciešama līderība, kas spēj ļauties abstrakcijai. Tas ir īpaši svarīgi, prognozējot nākotni, kad jāstrādā ar nenoteiktību un iespējamiem nākotnes scenārijiem. Prakse stiprina vizionēšanas un nākotnes domāšanas prasmes. Tā attīsta spēju veidot evolucionāras organizācijas pārmaiņas — no esošās situācijas uz vēlamo nākotni.

Tā palīdz organizācijai ne tikai reaģēt uz pārmaiņām, bet arī apzināti veidot savu autentisko attīstības virzienu. Īstenojot šādu pieeju, vīzija kļūst par dzīvu orientieri, nevis par dokumentu, kas tiek aktualizēts tikai formālos brīžos. Prakse vairo darbinieku spēju saskatīt jēgu savā darbā. Tā savieno ikdienas uzdevumus ar lielāku vīziju un palīdz saprast, kā katra cilvēka darbs rada vērtību sabiedrībai.

Prakse palīdz organizācijai veselīgi strādāt ar iniciatīvām gan no darbinieku, gan vadītāju puses. Tā rada vidi, kur idejas var tikt nosauktas, pārbaudītas, attīstītas vai godīgi noraidītas. Tā māca uzklaut kolēģus un iedzīvotājus. Tā stiprina spēju komunicēt patiesi, empātiski un saprotami. Rezultātā organizācija kļūst spējīgāka mācīties, pielāgoties un noturēt kopīgu virzienu arī pārmaiņu apstākļos.

Ietekme

Ja stratēģijā ir iekļauti skaidri mērķi un indikatori, tie palīdz novērtēt, kas izdodas un kas neizdodas. Tie var būt KPI, pārmaiņu teorijas indikatori vai citi rādītāji, kas parāda virzību uz vēlamo rezultātu.

Regulāras refleksijas sniedz vērtīgus kvalitatīvos un kvantitatīvos datus par stratēģijas īstenošanu. Šie dati nāk no darbiniekiem, kuri ikdienā ir stratēģijas īstenošanas dalībnieki. Viņi vislabāk redz, kas strādā, kas nestrādā un kur stratēģija neatbilst darba realitātei. Prakse palīdz laikus pamanīt novirzes no izvēlēta virziena. Tā ļauj ne tikai vērtēt stratēģiju pēc perioda beigām, bet arī pielāgot rīcību īstenošanas laikā.

Kopumā prakse palīdz veidot kolektīvu vīziju. Šāda vīzija ir pamats veselīgai kolektīvai identitātei. Tā palīdz darbiniekiem saprast, kas viņus vieno un kāpēc viņu darbs ir svarīgs. Prakse palīdz izveidot arī plānu, kas ir noturīgāks par viena darbinieka vai vadītāja maiņu. Ja virziens ir kopīgi saprasts un regulāri pārbaudīts, iestāde var saglabāt pēctecību arī pārmaiņu apstākļos.

Galvenā ietekme ir vīzijas pārvēršana ikdienas orientierī. Tā palīdz iestādei ne tikai zināt, uz kurieni tā vēlas doties, bet arī ikdienā pārbaudīt, vai tā patiešām virzās šajā virzienā.

Prakse Nr.5: Kopīgais nodoms un nolūks

Konteksts

Iestāžu sadarbība nereti neizdodas, jo katra iestāde organizē darbu atbilstoši savam skatījumam uz risināmajām problēmām, atbildību un riskiem. Dažādas iestādes paralēli strādā ar vienu un to pašu iedzīvotāju grupu. Tās risina šķietami atšķirīgas problēmas un sauc tās dažādos vārdos. Rezultātā kopīgais risināmais jautājums kļūst neskaidrs.

Iestādes mēdz atšķirīgi vērtēt sasniegtos rezultātus. Tās var sacensties par finansējumu, varu un atzinību. Procesu koordinācija bieži ir virspusēja, bet optimizācija notiek katrā iestādē atsevišķi. Šī sadrumstalotība visizteiktāk parādās brīžos, kad risināmais jautājums šķērso iestāžu vai resoru robežas. Tad kļūst redzams, ka problēma ir kopīga, bet darbs joprojām ir sadalīts pa atsevišķām institucionālām "viensētām".

Šādos apstākļos iestāžu sadarbība kļūst lēnāka un smagnējāka. Rūpes par sabiedrības vajadzībām var kļūt otršķirīgas, jo priekšplānā izvirzās katras iestādes atsevišķā loģika, intereses un aizsardzības mehānismi.

Raksturs un identitāte

Prakse ir saruna starp vairākām iestādēm par to, kam tās kopīgi kalpo konkrētā horizontālajā jautājumā. Tā palīdz iestādēm pāriet no jautājuma "kurš par ko atbild?" uz jautājumu "kam mēs šeit kopā kalpojam?". Šī maiņa ir būtiska, jo horizontālajos jautājumos ar funkciju sadali vien nepietiek. Ir vajadzīga kopīga izpratne par sabiedrības vajadzību, kuru iestādes risina kopā.

Šī prakse nerada jaunas funkcijas. Tā palīdz kvalitatīvāk pildīt esošās. Tās mērķis ir stiprināt sadarbību tur, kur katra atsevišķa iestāde viena pati nevar sasniegt vajadzīgo rezultātu. Praksē piedalās gan lēmumu pieņēmēji, piemēram, atbildīgo iestāžu vadītāji, gan eksperti un praktiskie darītāji. Svarīgi iesaistīt ne tikai tos, kuri drīkst runāt institūcijas vārdā, bet arī tos, kuri zina, kā process patiesībā notiek ikdienā.

Praksi parasti sāk drosmīgi ierēdņi vienā iestādē. Šī iestāde kļūst par prakses mugurkaulu un organizētāju konkrētajā horizontālajā jautājumā. Tā uzņemas iniciatīvu, sasauc iesaistītās puses un palīdz noturēt kopīgo virzienu. Šī prakse nav neformāla sanāksme pirms konkrēta tiesību akta projekta saskaņošanas. Tā ir konceptuāla, starpinstitutionāla saruna par to, kā rūpēties par sabiedrības vajadzībām jautājumā, kas pārsniedz vienas iestādes vai viena resora robežas.

Prakse pati par sevi neizzina iedzīvotāju vajadzības no jauna. Tā ņem vērā jau izzinātās, iespējams, arī pretrunīgās vajadzības. Uz šī pamata iestādes formulē kopīgo nolūku sadarbībai konkrētā horizontālā jautājumā. Praksē var balstīties uz iesaistīto iestāžu jēgas izziņas rezultātiem. Tāpēc prakses uzdevums ir nevis aizstāt iestāžu misijas, bet atrast kopīgo šķautni, kurā šīs misijas satiekas sabiedrības labā.

Arhitektūra

Vērtība

Prakse balstās uz kopīgu atbildības uzņemšanos par iedzīvotāju dzīves situācijas atrisināšanu. Tās vērtība ir spēja pārvērst atsevišķu iestāžu pienākumus kopīgās rūpēs par cilvēku. Iestādes vairs nestrādā tikai savas kompetences robežās. Tās kopīgi skatās uz to, kas iedzīvotājam konkrētajā situācijā ir vajadzīgs.

Šī prakse palīdz veidot uzticēšanos starp iestādēm. Tā stiprina spēju strādāt nevis paralēli, bet kopīgā virzienā. Rezultātā sabiedrības vajadzības kļūst svarīgākas par institucionālo pašsaglabāšanos.

Princips

Iesaistīto iestāžu un ierēdņu rīcības vadmotīvs ir meklēt risinājumus, nevis aizbildināties ar to, ka kaut kas neietilpst viņu kompetencē. Tas nenozīmē ignorēt atbildības sadalījumu. Tas nozīmē izmantot katras iestādes kompetenci tā, lai kopā rastu labāku risinājumu. Kompetences robežas nedrīkst kļūt par iemeslu nerīkoties.

Prakses princips ir pāriet no aizsardzības uz kopīgu atbildību. Ja jautājums skar vairākas iestādes, tad arī risinājumam jātop sadarbībā.

Problēma

Prakse palīdz pārvarēt savstarpējo atbildības pārlikšanu un izklieģšanu iestāžu sadarbībā. Tā novērš situāciju, kurā iedzīvotājs pats ir spiests meklēt risinājumu, apmeklējot dažādas iestādes. Cilvēks tiek virzīts no vienas institūcijas pie otras, bet neviena no tām pilnībā neuzņemas rūpes par kopējo situāciju.

Šādā gadījumā problēma netiek risināta kā dzīves situācija. Tā tiek sadalīta pa atsevišķiem atbildības laukiem. Rezultātā iedzīvotājs var saņemt formāli pareizas, bet praktiski nepietiekamas atbildes.

Uzdevums

Prakses uzdevums ir noformulēt kopīgu nolūku, lai parūpētos par iedzīvotāju vajadzībām konkrētā horizontālā jautājumā. Tas nozīmē vienoties, kāpēc iestādes šajā jautājumā sadarbojas, kam tās kopīgi kalpo un kādas pārmaiņas vēlas panākt iedzīvotāju dzīvē.

Kopīgais nolūks palīdz iestādēm noturēt virzienu arī tad, ja atbildība, resursi un riski ir sadalīti starp vairākām pusēm. Tas kļūst par sadarbības orientieri.

Formāts

Prakse ir saruna starp divu vai vairāku iestāžu pārstāvjiem. Tā ir jāatkārto periodiski, jo apstākļi, kuros konkrētais horizontālais jautājums ir radies, laika gaitā mainās. Mainās arī sabiedrības vajadzības, politiskais konteksts, pieejamie resursi un iestāžu iespējas.

Sarunai jābūt pietiekami strukturētai, lai tā virzītos uz kopīgu nolūku. Vienlaikus tai jābūt pietiekami atvērtai, lai iestādes varētu godīgi nosaukt spriedzes iemeslus, riskus un savas faktiskās iespējas.

Metodes

- **Iesaistīto pušu kartes izveide.** Tiek izveidota iesaistīto pušu karte. Tā ir vienots vizuāls veids, kā horizontālajā jautājumā kartēt iesaistītās iestādes, ierēdņus un citas būtiskas puses. Šī karte palīdz saprast, kuras iestādes jau ir iesaistītas, kuras vēl jāiesaista un kādas ir to lomas. Tā palīdz ieraudzīt arī to, kur rodas pārklāšanās, tukšās vietas vai neskaidra atbildība.
- **Kopīga problēmas rāmēšana.** Dalībnieki kopīgi iedziļinās konkrētajā horizontālajā jautājumā. Mērķis ir nonākt līdz vienotai izpratnei par problēmu. Sarunā dalībnieki salīdzina savas atbildes uz vairākiem jautājumiem: kādu problēmu mēs patiesībā mēģinām risināt, kā šo problēmu nosauktu iedzīvotāji un kādi ir mūsu pieņēmumi. Piemēram, problēmu var formulēt šādi – uzņēmumiem, kas cenšas ievērot cilvēktiesības savās piegādes ķēdēs, kļūst grūtāk konkurēt, ja tirgus stimuli, iepirkumu sistēma un normatīvais regulējums neatbalsta sociāli atbildīgu

uzņēmējdarbību. Cits piemērs – pašreizējā garīgās veselības politika ir vērsta uz krīzēm, nevis uz ilgtermiņa labbūtības un prevencijas atbalstu.

- **Vienošanās par to, kam mēs šeit kopā kalpojam.** Dalībnieki identificē pietiekami konkrētu sabiedrības grupu, par kuras vajadzībām viņi konkrētajā horizontālajā jautājumā rūpējas. Šī vienošanās palīdz pārvietot sarunu no institucionālām interesēm uz cilvēku vajadzībām. Tā palīdz saprast, kam sadarbība patiesībā ir vajadzīga. Piemēram, šāda grupa var būt jaunieši, kuri vēlas studēt ārzemēs. Cits piemērs ir ražošanas uzņēmumi, kas mēģina nodrošināt cilvēktiesību ievērošanu savās piegādes ķēdēs.
- **Kopīga nolūka formulēšana.** Dalībnieki sarunā kopīgi nonāk līdz pārmaiņu virzienam. Šis virziens apkopo kopīgo izpratni par problēmu un sabiedrības grupu, par kuru iestādes rūpējas. Šo pārmaiņu virzienu veido iesaistīto iestāžu kopīgais vēlamais iznākums jeb kopīgais nolūks. Labs vēlamais iznākums apraksta, kādi apstākļi cilvēku dzīvē būs mainījušies. Labs nolūks arī parāda, ka neviena iestāde atsevišķi šo iznākumu nevar sasniegt. Tāpēc sadarbība nav papildinājums. Tā ir nepieciešams nosacījums rezultātam. Piemēram, kopīgais nolūks var būt šāds – cilvēki ar garīgās veselības problēmām saņem savlaicīgu un pastāvīgu atbalstu pirms krīzes iestāšanās. Cits piemērs – atbildīga ražošana konkrētajā nozarē kļūst komerciāli ilgtspējīga un konkurētspējīga.

Pieredze

Prakses dalībnieki liek iedzīvotāju vajadzības kopīgā nolūka pamatā. Viņi redz, ka sadarbības centrā nav tikai iestāžu pienākumi, bet cilvēka dzīves situācija un sabiedrības vajadzības. Dalībnieki jūt, ka viņi nav konkurenti vai pretinieki. Viņi ir līdzvērtīgi kopīgās rūpēs par iedzīvotāju vajadzībām.

Prakse palīdz ieraudzīt, ka problēma “nepieder” nevienai iesaistītajai iestādei atsevišķi. Tā skar visas iesaistītās puses, tāpēc arī risinājums jāveido kopā. Dalībnieki vairs nesaista savu profesionālo identitāti un darba kvalitāti tikai ar iestādes stingras nostājas “noturēšanu”. Tā vietā profesionālā kvalitāte izpaužas spējā saprast kopīgo nolūku, sadarboties un virzīties uz iedzīvotājiem nozīmīgu rezultātu.

Kapacitāte

Prakse audzē starpinstitucionālo pazemību. Tā palīdz iestādēm atzīt, ka neviena no tām viena pati neredz visu problēmu un nevar viena pati atrisināt jautājumu. Tā stiprina spēju empātiski rūpēties par iedzīvotāju vajadzībām arī tad, ja šis darbs pārsniedz vienas iestādes robežas.

Prakse ļauj būt vērīgākam pret citu iestāžu skatījumu, ierobežojumiem un zināšanām. Tā attīsta arī spēju vienoties par kopīgu virzienu, pat ja iesaistīto pušu funkcijas, intereses un atbildība atšķiras. Ilgtermiņā šī prakse veido nobriedušu sadarbību. Tā palīdz iestādēm pāriet no savas pozīcijas aizstāvēšanas uz kopīgām rūpēm par sabiedrībai vajadzīgu rezultātu.

Ietekme

Prakses ietekmi var raksturot ar kvantitatīviem un kvalitatīviem rādītājiem. Kvantitatīvi prakses ietekme redzama skaidrākā un ātrākā iestāžu atbildības identificēšanā. Procesi kļūst caurskatāmāki, jo iesaistītās puses labāk saprot, kurš par ko atbild un kā šī atbildība savienojas kopīgā nolūkā.

Prakse rada arī laika ieguvumu. Iestādes mazāk sacenšas par finansējumu, varu un atzinību. Tās vairāk koncentrējas uz kopīgi sasniedzamo rezultātu. Ietekmi var redzēt arī mazākā starpiestāžu rakstveida saziņas apjomā konkrētajā horizontālajā

jautājumā. Ja kopīgais nolūks ir skaidrs, mazāk nepieciešama atkārtota skaidrošana, pārsūtišana un atbildības precizēšana.

Vēl viens rādītājs var būt mazāks sūdzību skaits iestādēs kopumā. Ja iedzīvotājs zina, kur vērsties un kādā ceļā risinājums tiek virzīts, samazinās apjukums un neapmierinātība.

Kvalitatīvi prakses ietekme parādās skaidrākā autorizācijā un lielākā drosmē pieņemt lēmumus, kas uzlabo iedzīvotāju dzīves apstākļus. Iestādes labāk saprot, kāpēc tām jārikojas kopā un kādu sabiedrisku vērtību šī sadarbība rada.

Prakse palīdz mainīt iestādes identitāti. Tā pārvieto darbu no “ugunsgrēku dzēšanas” uz problēmu sistēmisku novēršanu. Tas nozīmē, ka iestādes ne tikai reaģē uz sekām, bet sāk kopīgi strādāt ar cēloņiem.

Prakse rada arī brīvību, ko dod sadarbības partneru perspektīvas. Dalībnieki var būt mierā ar to, ka “es visu nezinu”. Šāda attieksme mazina aizsardzību un stiprina spēju mācīties no citām iestādēm. Ierēdņiem pieaug gandarījums par paveikto un jēgas apziņa. Viņi redz, ka viņu darbs nav tikai dokumentu virzīšana vai pozīciju noturēšana. Tas ir ieguldījums cilvēku dzīves apstākļu uzlabošanā.

Ilgtermiņā prakse var stiprināt sabiedrības uzticēšanos valstij. Ja patiešām palīdzoši pakalpojumi tiek sniegti ātrāk un pa skaidrāku ceļu, cilvēks uztver valsti kā saprotamu, koordinētu un klātesošu.

Prakse Nr.6: Stratēģisku lēmumu veidošana kopā ar sabiedrību

Konteksts

Sabiedrības iesaiste valsts pārvaldes lēmumu pieņemšanā ir demokrātijas principu praktiska īstenošana. Tas attiecas uz jebkuru lēmumu pieņemšanas līmeni un formu. Iesaiste dod sabiedrībai iespēju paust viedokli arī vēlēšanu starplaikā. Tā ļauj cilvēkiem tiešā un nepastarpinātā veidā piedalīties to jautājumu izlemšanā, kas ietekmē viņu dzīvi.

Šīs demokrātiskās vērtības nostiprināšana praksē ir būtiska vairāku iemeslu dēļ. Tā palīdz pieņemt lēmumus, kas balstās sabiedrības vajadzībās. Tā stiprina sabiedrības uzticēšanos valsts pārvaldei. Tā palīdz arī pārveidot iedomāto robežsieni starp iedzīvotāju un valsti.

Ja sabiedrība tiek iesaistīta jēgpilni, mazinās savstarpēja norobežošanās. Iedzīvotāji mazāk uztver pārvaldi kā tālu un svešu sistēmu. Pārvalde savukārt labāk ierauga cilvēku pieredzi, vajadzības un zināšanas. Savukārt, ja stratēģiskā līmenī netiek ņemta vērā sabiedriskā vērtība, rodas vairāki riski. Tas apdraud demokrātiskās vērtības un mazina uzticēšanos valsts pārvaldei. Tas var novest arī pie nekvalitatīviem lēmumiem.

Šādi lēmumi var radīt neracionālu resursu patēriņu. Tie var būt formāli pareizi, bet praksē nepietiekami noderīgi, grūti īstenojami vai neatbilstoši cilvēku vajadzībām.

Raksturs un identitāte

Prakse ir pieeja, nevis precīzu norāžu kopums. Tā palīdz pieņemt stratēģiskus lēmumus, pamatojoties uz sabiedrības vērtībām un jēgpilni iesaistot sabiedrību. Šī prakse paredz pielāgošanos konkrētajai situācijai. Stratēģiskie lēmumi dažādās jomās atšķiras. Atšķiras arī sabiedrības grupas, kuras šie lēmumi skar, un to iespējas kvalitatīvi iesaistīties. Tāpēc katrā situācijā jāmeklē individuāla pieeja. Jāizvēlas tādas koprades metodes, kas atbilst jautājuma raksturam, iesaistāmajām sabiedrības grupām un lēmuma iespējamai ietekmei.

Prakses identitāte balstās uz cieņpilnu attieksmi pret sabiedrību kā pieredzes, zināšanu un vērtību nesēju. Sabiedrība netiek iesaistīta tikai tāpēc, lai formāli komentētu jau sagatavotu lēmumu. Tā tiek iesaistīta, lai palīdzētu lēmumu padarīt gudrāku, taisnīgāku un sabiedrībai derīgāku.

Šī prakse prasa no pārvaldes gatavību klausīties, skaidrot, pielāgoties un saprotami pamatot lēmumus. Tās centrā ir jautājums, kādu sabiedrisko vērtību šis lēmums rada un kā mēs to zinām?

Arhitektūra

Vērtība

Šīs prakses galvenā vērtība ir vismaz daļēja stingrās robežas "izšķīdināšana" starp sabiedrību un valsts pārvaldi. Prakse palīdz mazināt "mēs un jūs" pieeju. Tā aicina sākt dialogu agrīni, jau stratēģisku lēmumu pieņemšanas laikā, nevis tikai tad, kad lēmums gandrīz ir pieņemts. Šāda pieeja ļauj sabiedrībai kļūt par līdzdalībnieku stratēģiskā virziena veidošanā. Savukārt pārvaldei tā palīdz labāk saprast, kā lēmumi ietekmēs cilvēku dzīvi, uzticēšanos un ikdienas pieredzi.

Prakses vērtība ir arī lielāka lēmumu legimitāte. Ja sabiedrība ir jēgpilni iesaistīta, lēmums kļūst saprotams, pamatots un vieglāk pieņemams. Tas nenozīmē, ka visām

sabiedrības grupām vienmēr būs vienāds viedoklis. Tas nozīmē, ka dažādi viedokļi ir sadzirdēti un izmantoti lēmuma kvalitātes uzlabošanai. Ilgtermiņā šī prakse stiprina uzticēšanos valstij. Tā palīdz cilvēkiem piedzīvot, ka valsts nav attāla institūcija, bet kopīgi veidojama publiska telpa, kurā viņu pieredzei un balsij ir nozīme.

Princips

Šīs prakses pamatā ir savlaicīga, efektīva un reāla sabiedrības iesaiste stratēģisko lēmumu pieņemšanā. Tā palīdz nepieņemt lēmumus, kas neatbilst sabiedrības interesēm vai patiesajām vajadzībām. Tā aicina apzināt un ņemt vērā mērķgrupas vai lietotāja paša definētās vajadzības, ierobežojumus un pieredzi. Tā palīdz pieņemt stratēģiskus lēmumus, kas neveido sabiedrībai nepieņemamu lēmumu kaskādi zemākos īstenošanas posmos.

Būtiski, ka šī prakse balstās brīvprātīgā sabiedrības iesaistē. Tas mazina iesaistes formalizēšanās risku. Cilvēkiem ir jāpiedalās tāpēc, ka viņu pieredzei ir nozīme, nevis tāpēc, ka process formāli prasa “sabiedrības viedokli”.

Sabiedrības iesaiste neaizstāj politisku vai institucionālu lēmumu pieņemšanu. Tā paplašina izpratni par lēmuma ietekmi, sabiedrības vajadzībām un iespējamajiem riskiem. Tādējādi lēmuma pieņēmējs var pieņemt pamatotu, saprotamu un sabiedrībai derīgu lēmumu.

Problēma

Prakse izceļ trīs būtiskas problēmas. Pirmā problēma ir sabiedrības atstumtība no valsts pārvaldes. Cilvēki nereti tiek iesaistīti pārāk vēlu vai pārāk formāli. Tāpēc viņu pieredze un vajadzības nepietiekami ietekmē stratēģiskus lēmumus.

Otrā problēma ir praktiskāka. Ja stratēģiski lēmumi neatbilst sabiedrības vajadzībām, vēlāk ir ļoti grūti mainīt no tiem izrietošo regulējumu, pakalpojumus vai iestāžu praksi.

Trešā problēma ir izaugsmi bremzējoša kultūra. Ja stratēģiskie lēmumi tiek pieņemti konservatīvi un bez īstas sabiedrības iesaistes, arī pārvalde sāk stagnēt. Stratēģijas kļūst formālas, bet iestādes turpina aizsargāt esošo kārtību.

Nereti izpildes līmenī pastāv mikroregulējums vai iestādes prakse, kas neatbilst sabiedrības interesēm. Tomēr to nav viegli mainīt, jo tā balstās iepriekš pieņemtos stratēģiskos lēmumos vai dokumentos. Šādu dokumentu grozīšana bieži nav ērta. Tā var būt tehniski sarežģīta un sastapties ar pretestību dažādos līmeņos.

Stratēģiskam lēmumam var būt tālas un plaši izplatītas sekas. Ja lēmums ir nekvalitatīvs, tā seku novēršana kļūst sarežģīta, dārga un laikietilpīga. Tā var arī mazināt sabiedrības uzticēšanos valsts pārvaldei.

Sabiedrības iesaiste nav jauna ideja. Tā vienmēr uzskatīta par labu praksi. Tomēr bieži tā tiek īstenota formāli vai tikai vienkāršu, “nestratēģisku” lēmumu pieņemšanā. Tādā gadījumā iesaiste neietekmē būtiskākos virzienus un nerisina iepriekš aprakstītās problēmas.

Sabiedrības iesaiste netiek pietiekami kultivēta un veicināta arī tāpēc, ka iestādes stratēģiskos lēmumus mēdz izmantot savās interesēs. Tās var būt intereses par budžeta pārdali, iesaisti projektos, darba vietu saglabāšanu vai atbildības mazināšanu.

Šādos apstākļos tiek apieta neērtāka saruna par status quo izaicināšanu. Tas palēnina iestādes izaugsmi un var novest pie stagnācijas. Ilgtermiņā tas vājina arī demokrātiskās vērtības kopumā.

Uzdevums

Uzdevums ir identificēt pazīmes jeb kritērijus, pēc kuriem sabiedrības iesaiste stratēģisku lēmumu pieņemšanā kļūst par neatņemamu šādu lēmumu pieņemšanas sastāvdaļu. Tas nozīmē saprast, kuros gadījumos sabiedrības iesaiste nav tikai vēlama, bet nepieciešama. Īpaši tas attiecas uz lēmumiem, kuri ilgtermiņā ietekmē sabiedrības grupas, pakalpojumu pieejamību, cilvēku tiesības, dzīves kvalitāti vai uzticēšanos valstij.

Tādējādi prakses uzdevums ir veidot stratēģijas un stratēģiskus lēmumus kopā ar sabiedrību. Šajā procesā jāizmanto koprades principi un metodes, kas ietver spēju ne tikai uzklaut sabiedrības viedokli, bet arī godīgi strādāt ar dzirdēto. Sabiedrības pieredzei jāpalīdz precizēt problēmu, pārbaudīt pieņēmumus, izvērtēt riskus un uzlabot lēmuma kvalitāti. Prakses rezultātā stratēģiskais lēmums kļūst labāk pamatots, saprotamāks un tuvāks sabiedrības vajadzībām.

Formāts

Prakse maina lēmumu pieņemšanas paradigmu no lēmumu pieņemšanas sabiedrībai uz lēmumu pieņemšanu kopā ar sabiedrību. Koprades aktivitātēs jāiesaista pēc iespējas plašs un lēmuma mērogam atbilstošs ieinteresēto pušu loks. Tajā var būt dažādu, arī pretrunīgu, interešu pārstāvji, sabiedrības grupas, nevalstiskās organizācijas, komercsabiedrības un citas iesaistītās puses.

Sabiedrības iesaiste ir efektīva tad, ja dalībnieki saprot iesaistes mērķi. Viņiem jāzina, kāda ir viņu iespējamā ietekme un kā viņu ieguldījums tiks izmantots lēmumu pieņemšanā. Formātam jākalpo objektivitātei un izsekojamībai. Tas nozīmē, ka procesam jābūt saprotamam, dokumentētam un pamatotam. Ir jābūt skaidram, kādi viedokļi tika uzklauti, kā tie tika izvērtēti un kā tie ietekmēja gala lēmumu.

Katram dalībniekam jābūt iespējai piedalīties cieņpilnā un nediskriminējošā veidā. Tas prasa piemērotu valodu, pieejamu informāciju, skaidrus sarunas noteikumus un drošu vidi dažādu pieredžu paušanai.

Metodes

Koprades kā prakses iedzīvināšanai var izmantot vairākas savstarpēji saistītas dizaina metodes:

- **Ieinteresēto pušu un ekosistēmas kartēšana.** Šī metode palīdz saprast, kuras sabiedrības grupas, organizācijas, institūcijas vai citas puses lēmums var ietekmēt visvairāk. Kartēšanu var veikt, izmantojot iestādes rīcībā jau esošos datus. Ja nepieciešams, datus var papildināt ar jaunu izpēti, piemēram, intervijām, aptaujām, statistikas datiem vai dokumentu analīzi. Metode palīdz identificēt iesaistītās puses, to savstarpējās saiknes, intereses, ietekmi un iespējamo spriedzi. Tā palīdz ieraudzīt arī sistēmiskas atkarības un tukšās vietas. Rezultātā kļūst skaidrāks, kuri cilvēki un organizācijas jāiesaista lēmuma veidošanā, lai tas būtu pamatots, taisnīgs un praktiski īstenojams.
- **Lietotāju un iesaistīto pušu izpēte.** Šī metode palīdz dziļāk saprast cilvēku vajadzības, pieredzi, motivāciju un sāpīgos punktus. Tā ļauj pārbaudīt pieņēmumus, kas bieži ir stratēģisku lēmumu pamatā. Izpētē var izmantot intervijas, novērojumus, fokusgrupas, aptaujas, dokumentu analīzi vai citus piemērotus izpētes formātus. Svarīgi ir ne tikai apkopot viedokļus, bet saprast, kāpēc cilvēki domā un rīkojas tieši tā. Šī metode palīdz lēmumu pieņēmējiem skatīties uz jautājumu no sabiedrības, mērķgrupu un lietotāju perspektīvas.

- **Koprades darbnīcas.** Koprades darbnīcas ir strukturētas un fasilitētas sarunas ar iesaistītajām pusēm. Tajās dalībnieki kopīgi pēta problēmu, precizē vajadzības, formulē izaicinājumus un meklē iespējamus risinājumus. Darbnīcās var izmantot ideju radīšanas, prioritizācijas, scenāriju veidošanas, sistēmu kartēšanas un lēmumu izvērtēšanas metodes. Formāts jāpielāgo pieņemamā lēmuma raksturam, dalībnieku iespējām un iesaistes mērķim. Koprades darbnīcas nav paredzētas tikai viedokļu apkopošanai. Tās palīdz veidot kopīgu izpratni par problēmu un iespējamo risinājuma virzienu.
- **Prototipēšana un risinājumu testēšana.** Prototipēšana palīdz izveidot agrīnu risinājuma versiju, kuru var pārbaudīt pirms gala lēmuma pieņemšanas. Prototips var būt pakalpojuma scenārijs, procesa apraksts, noteikumu fragments, digitāla saskarne, komunikācijas materiāls vai cits testējams risinājuma elements. Testēšanas mērķis nav pierādīt, ka risinājums ir nevainojams. Tās mērķis ir pamanīt, kas vēl jāuzlabo, raugoties ar mērķauditorijas acīm. Dažkārt nav nepieciešams testēt visu risinājumu. Var pārbaudīt tikai kritiski svarīgos elementus, kas skar būtiskākās lietotāju vajadzības vai sāpīgos punktus.
- **Atgriezeniskās saites iegūšana.** Atgriezeniskā saite palīdz pārbaudīt, kā koprades rezultāti darbojas plašākā sabiedrības kontekstā. Tas ir svarīgi, jo koprādē iesaistītie dalībnieki ne vienmēr precīzi atspoguļo visu sabiedrību. Atgriezenisko saiti var iegūt no sākotnēji iesaistītajiem dalībniekiem, plašākas sabiedrības vai konkrētām mērķgrupām. Tā palīdz saprast, vai risinājums ir saprotams, taisnīgs, lietojams un pieņemams. Šī metode palīdz arī mazināt formālas iesaistes risku. Cilvēkiem jāredz, ka viņu pieredze tiek izmantota risinājuma pilnveidē.
- **Iteratīva risinājuma pilnveide.** Iterācija nozīmē, ka risinājums tiek pārskatīts un uzlabots, balstoties uz izpēti, kopradi un atgriezenisko saiti. Dažkārt iterācija ir neliela. Tā palīdz precizēt detaļas, valodu vai ieviešanas nosacījumus. Citos gadījumos tā var nozīmēt atgriešanos pie problēmas formulējuma, dalībnieku atlases vai jaunas koprades sarunas. Šī metode nodrošina, ka stratēģisks lēmums netiek veidots kā vienreizējs slēgts akts. Tas tiek attīstīts kā dzīvs process, kurā sabiedrības pieredze palīdz uzlabot lēmuma kvalitāti.

Pieredze

Koprades pieredze veicina empātiju, piederības sajūtu un savstarpēju sapratni. Tā palīdz mazināt plaisu starp sabiedrību un valsts pārvaldi. Prakse tiešā veidā stiprina izpratni par to, ka valsts pārvalde nav atrauta no sabiedrības. Valsts pārvalde ir daļa no sabiedrības, un sabiedrība ir daļa no valsts pārvaldes kopējās atbildības telpas.

Iesaistot sabiedrību lēmumu pieņemšanā, demokrātiskās vērtības kļūst par praktisku pieredzi. Cilvēki nepiedalās tikai kā viedokļa sniedzēji. Viņi piedalās kā līdzdomātāji jautājumos, kas ietekmē viņu dzīvi un kopējo sabiedrisko labumu.

Šāda pieredze palīdz pārvaldei labāk saprast sabiedrības vajadzības, bažas un gaidas. Savukārt sabiedrībai tā palīdz labāk saprast, kā top lēmumi, kādi ierobežojumi pastāv un kāpēc ne vienmēr ir iespējams īstenot katru priekšlikumu.

Prakse veido arī līdzatbildību par pieņemtajiem lēmumiem. Ja cilvēki redz, ka viņu ieguldījums ir sadzirdēts un godīgi izvērtēts, pieaug uzticēšanās procesam. Pat tad, ja gala lēmums nesakrīt ar visu dalībnieku viedokļiem, tas var kļūt saprotamāks un legītīmāks.

Kapacitāte

Prakse stiprina iestādes spēju pieņemt stratēģiskus lēmumus. Tā palīdz labāk saprast sabiedrības vajadzības, pieredzi un iespējamo lēmumu ietekmi. Vienlaikus prakse

stimulē pašas iestādes izaugsmi. Tā izaicina esošās stratēģijas, pieņēmumus un darba ieradumus, kas nereti vairāk kalpo iestādes pašas vajadzībām, nevis sabiedriskajai vērtībai.

Prakse arī palīdz iestādei ieraudzīt savu pašsaglabāšanās instinktu. Šis instinkts bieži veicina konservatīvu lēmumu pieņemšanu un esošās kārtības aizsardzību. Taču, ja tas tiek apzināti izaicināts, tas var kļūt par dzinuli inovācijai.

Sabiedrības iesaiste palīdz pārvaldei pārbaudīt, vai tās stratēģiskie lēmumi nav atrauti no dzīves realitātes. Tā stiprina spēju kritiski skatīties uz status quo un jautāt, vai esošā sistēma patiešām kalpo cilvēkiem.

Ilgtermiņā prakse attīsta iestādes spēju mācīties no sabiedrības. Tā stiprina atvērtību, empātiju, pielāgošanās spēju un drosmi mainīt virzienu, ja esošais virziens vairs nerada pietiekamu sabiedrisko vērtību.

Ietekme

Ja stratēģiski lēmumi tiek veidoti kopā ar sabiedrību, pieaug iespēja, ka tie atbildīs patiesajām sabiedrības vajadzībām. Tas nozīmē, ka vēlāk izpildes līmenī retāk rodas neįēdzīgas mikroprakses, kuras ir formāli pareizas, bet cilvēkiem grūti saprotamas vai lietojamas.

Savlaicīga sabiedrības iesaiste palīdz mazināt arī pārsūdzību, pretestības un neuzticēšanās risku vēlākajos lēmumu īstenošanas posmos. Ja sabiedrības vajadzības ir saprastas jau stratēģiskā līmenī, mazāk resursu jāiegulda kļūdu labošanā, papildu skaidrošanā vai lēmumu pārskatīšanā. Tādējādi sabiedrības vajadzībās balstīta stratēģija kļūst ilgtspējīgāka. Tā mazina birokrātismu un formālismu, jo lēmumi tiek veidoti tuvāk reālajai dzīvei un cilvēku pieredzei. Tas palīdz ietaupīt laiku, finanšu resursus un cilvēkresursus.

Šāda iesaiste stiprina arī valsts pārvaldes uzticamību. Tā parāda, ka pārvalde ir atvērta un patiesi ieinteresēta sabiedrības vajadzībās. Tas palīdz kļēdēt bažas, ka stratēģija tiek veidota slēpti, negodīgi vai šauru institucionālu interešu labā. Ja cilvēki redz, ka viņu pieredze tiek uzklusīta un izmantota lēmuma kvalitātes uzlabošanai, pieaug lēmuma leģitimitāte. Pat tad, ja gala lēmums neatbilst visu iesaistīto vēlmēm, tas var kļūt saprotamāks un pieņemamāks.

Sabiedrības iesaiste stratēģisku lēmumu pieņemšanā ietekmē arī pakalpojumu kvalitāti. Stratēģiskie lēmumi vēlāk pārtop programmās, regulējumā, procesos un pakalpojumos. Ja sabiedrības vajadzības tiek ņemtas vērā jau sākumā, pieaug iespēja, ka arī no stratēģijas izrietošie pakalpojumi būs saprotami, pieejami un lietotjami.

Tas ir būtiski, jo pakalpojums nav tikai ērtības jautājums. Tas bieži ir cilvēka tiešākais saskares punkts ar valsti. Cilvēki valsts pārvaldi vērtē pēc konkrētas pieredzes – vai viņi saprot, kas jādara, vai saņem vajadzīgo atbalstu, vai process ir taisnīgs un vai sistēma viņus nepamet vienus. Ja pakalpojums ir sarežģīts, neskaidrs vai neatbilst dzīves realitātei, uzticēšanās valstij samazinās. Ja pakalpojums ir saprotams un palīdz atrisināt cilvēkam būtisku jautājumu, uzticēšanās pieaug.

Tāpēc šīs prakses galvenā ietekme ir labāki stratēģiskie lēmumi. Tie vēlāk pārtop kvalitatīvākos pakalpojumos, saprotamākā pārvaldē un stiprākās attiecībās starp valsti un sabiedrību.

Pakalpojumi dzīves situācijām

Prakse Nr.7: Jēgas audits

Konteksts

Vislielākā vērtība Latvijas valsts pārvaldē ir cilvēks. Tieši cilvēks rada (vai arī nerada) jēgpilnus risinājumus. Tomēr ierobežotu resursu apstākļos iestādēm ir jāspēj strādāt veikli, precīzi un kvalitatīvi. Tas nozīmē regulāri pārbaudīt ne tikai to, vai darbs tiek paveikts, bet arī to, vai šim darbam joprojām ir jēga.

Jēgas audits palīdz godīgi un atklāti izvērtēt darba procesu un saturu. Tas palīdz iestādes darbiniekiem ieraudzīt sava darba nozīmi un saprast, kā viņu ikdienas uzdevumi ir saistīti ar sabiedrisko vērtību.

Prakses centrā ir vienkāršs, bet grūts jautājums – vai mēs joprojām darām pareizās lietas? Dažkārt atbilde uz šo jautājumu prasa drosmi. Var būt, ka jāpieņem lēmums kaut ko vairs nedarīt, lai atbrīvotu laiku, uzmanību un resursus tam, kam ir lielāka jēga.

Raksturs un identitāte

Jēgas audits palīdz ieraudzīt “garu” aiz “burta”. Tas aicina jautāt, kāpēc mēs to darām, ko tieši darām, kam tas ir vajadzīgs un ko tas atrisinās? Šī prakse kalpo gan valsts pārvaldes stratēģiskajam fokusam, gan ikdienas darba higiēnai. To var izmantot visos organizācijas līmeņos — iestādes, struktūrvienības, komandas un arī atsevišķa darbinieka līmenī.

Jēgas audits ir cieši saistīts ar procesu efektivitātes auditu, taču tas nav tas pats. Jēgas auditu var praktizēt arī neatkarīgi no efektivitātes audita. Tas meklē atbildi uz jautājumu, vai mēs darām pareizās lietas? Savukārt procesu efektivitātes audits jautā – vai mēs lietas darām pareizi, ātri un ekonomiski?

Šī atšķirība ir būtiska. Ja jēgas audita rezultātā kļūst skaidrs, ka konkrētam darbam vairs nav jēgas, tad efektivitātes auditam vairs nav nozīmes. Nav vērts padarīt efektīvāku darbu, kuru vispār nevajadzētu turpināt.

Arhitektūra

Šīs prakses rezultātā starp esošajām valsts pārvaldes obligātajām formalitātēm un savstarpēji līdzās pastāvošo nolūku kompleksitāti tiek ieraudzīta realitāte (**IRBŪTĪBA**) un dzīvā lēmumu un darbību jēga. Tiek iegūts skaidrs redzējums, ko turpināt darīt, ko darīt mazāk, vairāk vai savādāk, ko izbeigt un kāpēc.

Vērtība

Šīs prakses rezultātā starp valsts pārvaldes obligātajām formalitātēm un savstarpēji līdzās pastāvošo nolūku kompleksitāti kļūst redzama realitāte jeb irbūtība. Jēgas audits palīdz ieraudzīt dzīvē lēmumu un darbību jēgu. Tas palīdz saprast, kur darbs patiešām rada vērtību un kur tas tikai uztur ieradumu, formu vai vēsturisku pienākumu.

Prakse dod skaidrāku redzējumu par to, ko turpināt darīt, ko darīt mazāk, ko darīt vairāk vai citādi un ko izbeigt. Tikpat svarīgi ir saprast, kāpēc šāds lēmums ir vajadzīgs. Tāpēc resursi tiek virzīti jēgpilnām darbībām. Laiks, uzmanība, cilvēku

enerģija un finanšu līdzekļi netiek tērēti tikai tāpēc, ka tā vienmēr ir darīts. Tie tiek izmantoti darbam, kas visvairāk kalpo iestādes jēgai, sabiedriskajai vērtībai un cilvēku vajadzībām.

Princips

Šīs prakses princips ir ikdienā uzturēt jēgas jautājumu visos valsts pārvaldes darba līmeņos. Tas nozīmē regulāri izvērtēt, kāpēc mēs to darām, ko tieši darām, kad to darām un kā to darām?

Prakse aicina pārbaudīt, kā lēmumi, direktīvas, tiesību akti un ikdienas rīcība ir saistīta ar iestādes pastāvēšanas centrālo jēgu. Tā palīdz saprast, vai konkrētais darbs patiešām risina problēmu, kuras dēļ tas tiek veikts.

Jēgas audits neapstājas pie jautājuma, vai darbs ir izpildīts. Tas jautā dziļāk: vai šis darbs joprojām ir vajadzīgs, vai tas rada vērtību un vai tas palīdz iestādei kalpot sabiedrībai.

Prakse tiecas pārstrukturēt darba apjomu un resursus. Tā palīdz mazināt vai pārtraukt tādas funkcijas un uzdevumus, kuri vairs neatbilst tiešai jēgpilnībai. Atbrīvotie resursi tiek virzīti uz darbiem, kuriem ir skaidrs jēgas vektors un lielāka sabiedriskā vērtība.

Problēma

Politiskās nestabilitātes un mainīgu politisko prioritāšu apstākļos iestāžu darbībā nereti veidojas kolektīva trauksme. Tā parādās gan vienas iestādes iekšienē, gan starp iestādēm.

Viena no šīs trauksmes regulēšanas formām ir arvien jaunu normatīvu, noteikumu, procedūru un prasību radīšana. Šķiet, ka jauns regulējums dos drošību, kārtību un kontroli. Tomēr praksē tas bieži rada pretēju efektu.

Pārāk liels normatīvais slānis veido juridisku rigiditāti. Tas nozīmē, ka sistēma kļūst stīva, piesardzīga un grūti maināma. Cilvēki sāk vairāk domāt par formālu atbilstību, nevis par darba jēgu un sabiedrisko vērtību.

Rezultātā darbinieki var tikt paralizēti darbam jēgas virzienā. Viņi vairāk laika velta prasību izpildei, saskaņošanai un pierādīšanai, ka viss ir izdarīts pareizi. Mazāk laika un enerģijas paliek jautājumam, vai konkrētais darbs patiešām ir vajadzīgs un vai tas palīdz atrisināt problēmu.

Šī prakse risina situāciju, kurā pārvalde sāk aizsargāties ar formu, nevis virzīties pēc jēgas. Jēgas audits palīdz ieraudzīt, kur normatīvais, procedūru vai pienākumu slānis vairs nekalpo iestādes pamatzudevumam un sabiedrības vajadzībām.

Uzdevumi

Uzdevums ir ar metodoloģisku atbalstu un pilotprojektu palīdzību veidot jaunas tradīcijas jēgas izvērtēšanai valsts pārvaldē. Tas nozīmē radīt veidus, kā darbinieki dažādās iestādēs un dažādos līmeņos var piedalīties sava darba un kopējā darba satura izvērtēšanā.

Prakses centrā ir jautājums – vai mēs joprojām darām pareizās lietas? Šis jautājums attiecas ne tikai uz vienas iestādes iekšējo darbu. Tas attiecas arī uz starpinstitucionālo sadarbību un projektiem, kurus īsteno vairākas iestādes kopā.

Tāpēc prakses uzdevums ir veidot arī starpinstitucionālas jēgas izvērtēšanas sarunas. Tajās iesaistītās puses kopīgi pārbauda, vai konkrētais darbs, projekts vai process joprojām kalpo sākotnējam nolūkam, sabiedriskajai vērtībai un cilvēku vajadzībām.

Formāts

Šī prakse kalpo valsts pārvaldes stratēģiskajam fokusam. Vienlaikus tā ir ikdienas darba higiēna visos organizācijas līmeņos. Praksi var izmantot valsts funkciju līmenī, iestādes līmenī, struktūrvienības līmenī, komandas līmenī un arī atsevišķa darbinieka ikdienas darbā.

Formāti var būt dažādi. Jēgas auditu var veikt individuāli, piemēram, izvērtējot savus darba uzdevumus, pienākumus vai regulāros procesus. To var īstenot arī mazās komandās, struktūrvienībās, starp departamentiem vai starp vairākām iestādēm.

Grupās līmenī prakse var notikt kā vadīta saruna, darbnīca vai refleksijas sesija. Tās centrā ir kopīga darba satura izvērtēšana: ko mēs darām, kāpēc mēs to darām, kam tas kalpo un vai tas joprojām ir vajadzīgs.

Svarīgi, lai formāts būtu pietiekami drošs godīgai sarunai. Jēgas audits nedrīkst kļūt par vainīgo meklēšanu. Tam jāpalīdz ieraudzīt, kur darbs rada vērtību un kur resursus iespējams atbrīvot jēgpilnākām darbībām.

Metodes

Jēgas audits meklē atbildi uz jautājumu, vai mēs darām pareizās lietas? Šajā praksē var izmantot dažādas dizaina, koprades, refleksijas un sistēmiskās domāšanas metodes. Tomēr vēl svarīgāki par konkrētām metodēm ir principi, pēc kuriem jēgas audits tiek organizēts.

Jēgas auditam jānotiek tā, lai cilvēki justos droši izteikt savas domas, šaubas un pieredzi. Viņiem jābūt ieinteresētiem kopradīt un iesaistīties. Tāpēc jēgas audits sākas ar kopīgu vienošanos par paša audita jēgu.

Svarīgi vispirms vienoties, kāpēc mēs šo jēgas auditu veicam? Kas katram ir nepieciešams, lai viņš justos droši, iesaistīti un ieinteresēti? Kā mēs šo procesu savā iestādē īstenosim?

Tāpēc jēgas auditā īpaši noderīgas ir šādas ģeneratīvas koprades metodes, kas palīdz pāriet no ierastas, lineāras ikdienas analīzes uz dziļāku darba patiesās jēgas ieraudzīšanu.

- **Paradoksālā pieeja “Bezjēdzības izdevīgums un risinājuma neērtības”.** Šī metode pēta, kā šķietami bezjēdzīgi procesi vai darbi patiesībā kādam kalpo. Tā palīdz noskaidrot, kam šis process ir izdevīgs, ko tas aizsargā un kāpēc tas turpina pastāvēt? Vienlaikus metode palīdz ieraudzīt arī vēlamā risinājuma neērtības. Katrs labāks risinājums kādam var radīt papildu atbildību, varas zaudējumu, darba paradumu maiņu vai jaunu nenoteiktību. Šo neērtību nosaukšana palīdz saprast, kāpēc pārmaiņas nenotiek pašas no sevis.
- **Toyota “5 kāpēc?” metode.** Šī metode palīdz nonākt līdz problēmas dziļākajam cēlonim. Dalībnieki vairākas reizes pēc kārtas jautā “kāpēc?”, līdz kļūst redzams, vai konkrētais darbs patiešām risina īsto problēmu. Metode palīdz atšķirt simptomu no cēloņa. Tā ir īpaši noderīga brīžos, kad iestāde ilgstoši risina vienu un to pašu problēmu, bet rezultāts būtiski nemainās.
- **Laterālās domāšanas metodes.** Laterālās domāšanas metodes, piemēram, Edvarda de Bono pieeja, palīdz iziet ārpus ierastajiem domāšanas rāmjiem. Tās rosina skatīties uz jautājumu no negaidītiem skatpunktiem un pārtraukt automātisku risinājumu atkārtošānu. Šīs metodes ir vērtīgas tad, ja komanda ir iestrēgusi vienā domāšanas veidā vai pārāk ātri nonāk pie jau pazīstama risinājuma.

- **Reversās psiholoģijas pieeja.** Šajā pieejā var izmantot, piemēram, Anti-problem vai Counter-design metodi. Dalībniekiem tiek uzdots apzināti nelogisks uzdevums – izdomāt, kā no esošā procesa radīt sarežģītāko, neefektīvāko un bezjēdzīgāko procesu pasaulē. Šāda pieeja noņem radošo bloku. Tā ļauj izmantot dalībnieku uzkrāto frustrāciju un pārvērst to konstruktīvā, radošā enerģijā. Bieži tieši caur pārspilējumam kļūst redzams, kas esošajā procesā jau šobrīd ir neveselīgs vai bezjēdzīgs.
- **Dubulto signālu un paralīzes izpēte.** Šī metode palīdz pētīt pretrunīgas prasības, kas ikdienā paralīzē darbiniekus. No vienas puses, no cilvēkiem tiek prasītas inovācijas, iniciatīva un radoša domāšana. No otras puses, kļūdas tiek sodītas, risks nav pieļaujams un kontrole tiek pastiprināta. Sarunā var pētīt, kā šādi dubultie signāli ietekmē ikdienas darbu. Piemēram, “drošāk ir ievērot procedūras, nevis domāt” vai “drošāk ir saskaņot, nevis lemt”. Šī metode palīdz noskaidrot, ko darīt ar šiem signāliem, lai vairotu gan personīgo, gan kolektīvo drosmi rosināt jēgpilnas pārmaiņas.
- **Cilvēku patiesās pieredzes un iestādes iekšējās vērtības kartēšana.** Šī metode apvieno divus skatījumus. Pirmais ir iestādes iekšējais skatījums: kādi ir procesa soļi, cik daudz laika un resursu tie patērē, kur rodas dīkstāve un zūd lietderība. Otrais ir ārējais skatījums: ko cilvēks, klients vai iedzīvotājs katrā no šiem soļiem reāli jūt, domā un piedzīvo. Šī metode palīdz salikt kopā iestādes procesu loģiku un cilvēka pieredzi. Tā parāda, kur process ir formāli pareizs, bet cilvēkam nesaprotams, smagnējs vai bezjēdzīgs.
- **Simulācijas, lomu spēles un ēnošana.** Šīs metodes palīdz piedzīvot procesu no cita skatpunkta. Simulācijā dalībnieki izspēlē konkrētu situāciju vai procesu. Lomu spēlē viņi ieņem cita dalībnieka, iedzīvotāja vai kolēģa perspektīvu. Ēnošanā tiek novērots, kā darbs vai pakalpojums notiek reālajā ikdienā. Šīs metodes palīdz ieraudzīt to, kas nav redzams tikai dokumentos, procedūrās vai atskaitēs. Tās padara jēgu vai bezjēdzību pieredzamu.
- **Organogrammas un struktogrammas.** Šīs metodes palīdz pētīt ne tikai formālo struktūru, bet arī attiecību kvalitāti un veselību organizācijā. Tās ļauj ieraudzīt, kur atrodas formālā vara, kur rodas neformālā ietekme un kur veidojas spriedze. Ar šīm metodēm var pētīt arī patieso varas dinamiku, sadarbības pārrāvumus, lēmumu ceļus un atbildības izkliešanās. Tās palīdz saprast, kāpēc kāds darbs turpinās arī tad, ja tā jēga vairs nav skaidra.

Pieredze

Cilvēkiem, darbojoties kopā, rodas pārlicība par šīs prakses vērtību. Jēgas audits kļūst nevis par ārēju pārbaudi, bet par kopīgu domāšanas un darba pilnveidi. Laika gaitā praktizētājiem rodas jaunas atziņas par to, kā šo praksi attīstīt tālāk. Viņi labāk saprot, kā jēgas auditu kombinēt ar efektivitātes auditu un kādas metodes vislabāk darbojas dažādos kontekstos.

Prakses pieredze palīdz darbiniekiem drošāk runāt par to, kas viņu darbā rada jēgu un kas to mazina. Tā palīdz arī atklāt, kur darbs ir kļuvis formāls, smagnējs vai atrauts no iestādes pamatzdevuma. Svarīgi, lai jēgas audits tiktu piedzīvots kā kopīga mācīšanās, nevis vērtēšana vai kontrole. Tad cilvēki var godīgāk nosaukt gan to, kas strādā, gan to, ko būtu drosmīgi jāpārtrauc darīt.

Kapacitāte

Šī prakse attīsta spēju ikdienā domāt un rīkoties jēgas un efektivitātes kontekstā. Tā palīdz darbiniekiem regulāri pārbaudīt, vai viņu darbs joprojām ir vajadzīgs, saprotams un saistīts ar sabiedrisko vērtību.

Prakse stiprina organizācijas spēju pieņemt drosmīgus lēmumus par darbu pārskatīšanu. Tas nozīmē ne tikai uzlabot esošos procesus, bet arī pamanīt, kur kaut kas ir jāmazina, jāmaina vai jāizbeidz.

Iespējami lielākais izaicinājums ir apzināta laika piešķiršana kopradei. Jēgas audits prasa apstāšanos, sarunu un godīgu izvērtēšanu. Tas var šķist grūti ikdienas darba spiedienā, taču tieši šī apstāšanās ļauj atbrīvot resursus jēgpilnākam darbam.

Ietekme

Jēgas audits palielina iestādes operacionālo veiklību. Tas palīdz kvalitatīvi īstenot pamatfunkcijas, izmantojot pēc iespējas mazāk resursu. Ar resursiem šeit saprot ne tikai finansējumu un tehnoloģijas, bet arī cilvēku kognitīvos, psihoemocionālos un fiziskos resursus, laiku un uzmanību. Ja darbs tiek izvērtēts pēc jēgas, iestāde var skaidrāk saprast, kur resursi patiešām rada vērtību un kur tie tiek tērēti ieraduma, inerces vai formālas prasības dēļ.

Prakse palīdz arī labāk vadīt riskus. Tā ļauj laikus pamanīt projektus, procesus vai iniciatīvas, kas jau ir sāktas, bet, visticamāk, nevedīs pie vajadzīgā rezultāta. Šādos gadījumos iestāde var drosmīgāk pieņemt lēmumu mainīt virzienu, sašaurināt ieceri vai pārtraukt darbu, kas vairs nekalpo sākotnējam nolūkam. Tādējādi samazinās risks turpināt ieguldīt laiku, enerģiju un finansējumu darbībās, kuru jēga vairs nav skaidra.

Jēgas audits palīdz nepieņemt sasteigtus lēmumus. Tas prasa iedziļināties faktos, datos un cilvēku pieredzes stāstos, pirms tiek izvēlēts risinājums. Tādā veidā iestāde iegūst plašāku ieskatu situācijā, vēl pirms sāk veidoties konkrēta "ainavas arhitektūra". Vispirms tiek saprasts, kas patiesībā notiek, kam tas kalpo un kādu problēmu ir vērts risināt. Tikai pēc tam tiek meklēts risinājums.

Starpinstitucionālās jēgas izvērtēšanas sarunās veidojas kopīga izpratne par to, kā problēmas risināt pāri iestāžu robežām. Iestādes sāk labāk saprast cita citas skatījumu, ierobežojumus un iespējas. Cilvēku mijiedarbības rezultātā pieaug savstarpējā uzticēšanās. Pieaug arī drosmē eksperimentēt ar risinājumiem, kas iepriekš nav izmēģināti. Tādējādi palielinās riska apetīte, kas ir viens no priekšnosacījumiem inovācijām valsts pārvaldē.

Prakse palielina arī radošuma potenciālu. Godīgās sarunās, debatēs un dialogos cilvēki var drošāk apšaubīt esošo, nosaukt bezjēdzīgo un kopīgi meklēt citus veidus, kā sasniegt vajadzīgo rezultātu. Radošums šeit nav dekoratīva prasme. Tā ir spēja ieraudzīt jaunu iespēju tur, kur līdz šim bijusi tikai procedūra, ieradums vai aizsardzība.

Jēgas audits stiprina arī piederību. Cilvēki sāk skaidrāk saskatīt sava darba jēgu un savu ietekmi. Viņi redz, kā viņu ikdienas darbs saistās ar iestādes uzdevumu, sabiedrisko vērtību un cilvēku vajadzībām. Tas palielina iesaisti, atbildību un gatavību piedalīties jēgpilnās pārmaiņās.

Prakse Nr.8: Dzīves situāciju kartēšana

Konteksts

Mūsdienu valsts pārvaldes lielākais izaicinājums ir fragmentācija. Iedzīvotājs bieži saskaras nevis ar vienotu valsti, bet ar atsevišķu iestāžu piedāvātiem risinājumiem. Šie risinājumi nereti netiek savienoti kopīgā un saprotamā pieredzē.

Kad cilvēka dzīvē notiek nozīmīgs notikums, piemēram, bērna piedzimšana, uzņēmuma dibināšana, darbības zaudēšana vai krīzes situācija, tas gandrīz nekad neiekļaujas tikai vienas iestādes pārraudzībā. Cilvēka dzīves situācija šķērso iestāžu, funkciju, regulējumu un pakalpojumu robežas.

Ja valsts pārvalde šādu situāciju risina decentralizēti, cilvēkam pašam nākas savienot atsevišķus pakalpojumus, lai minēto situāciju atrisinātu. Šāda pieredze bieži balstās normatīvo aktu un iestāžu kompetenču loģikā, nevis cilvēka problēmas atrisināšanā.

Rezultātā starp iedzīvotāju un valsti veidojas gan emocionāla, gan praktiska plaisa. Pakalpojumi vairs nav atbalsts, tie drīzāk kļūst par šķēršļu kopumu, kas cilvēkam jāpārvar, lai saņemtu sev vajadzīgo palīdzību vai labumu.

Šādā veidā birokrātija uzauzdzē birokrātismu tieši iedzīvotāja pieredzē. Cilvēks valsti vērtē nevis pēc tās iekšējās loģikas, bet pēc tā, kā viņš saņem pakalpojumu. Ja šī pieredze ir sadrumstalota, neskaidra un nogurdinoša, uzticēšanās valstij samazinās.

Raksturs un identitāte

Šī prakse savā raksturā ir starpdisciplināra, sistēmiska un uz sadarbību vērsta. Tā nav vienreizējs audits. Tā ir pastāvīga stratēģiska pieeja, kas palīdz iestādēm skatīties uz pakalpojumiem no cilvēka dzīves situācijas, nevis tikai no savas kompetences vai normatīvā regulējuma skatpunkta.

Prakses identitātes pamatā ir "tulka" loma. Tā palīdz pārtulkot sarežģīto valsts pārvaldes, normatīvā regulējuma un juridisko kompetenču valodu cilvēkam saprotamā un intuitīvā pieredzē. Prakse ir izteikti vizuāla un empātiska. Tās centrā ir reālu cilvēku pieredzes stāsti, nevis ierēdņu pieņēmumi par to, kā cilvēkam vajadzētu rīkoties vai ko viņam vajadzētu saprast.

Dzīves situāciju kartēšana darbojas kā tilts starp tiesību normu un reālo dzīvi. Tā palīdz ieraudzīt, kur formāli korekts process cilvēkam kļūst neskaidrs, smagnējs vai emocionāli nogurdinošs.

Prakses pamata vērtība ir starpresoru komandas darbs. Tā palīdz iestādēm kopā radīt vienotu, intuitīvu un cilvēcīgāku pieredzi brīdī, kad iedzīvotājam nepieciešams atbalsts kādā būtiskā dzīves notikumā.

Arhitektūra

Vērtība

Prakses galvenā vērtība ir vairot uzticēšanos valsts pārvaldei un optimizēt resursus starporganizāciju darbā. Iedzīvotājam šī prakse rada drošības sajūtu un palāvību uz valsts pārvaldi. Tā palīdz veidot intuitīvu saprotamu un iekļaujošu pieeju pakalpojumam. Cilvēkam vairs nav jāzina, kā ir uzbūvēta valsts pārvalde, kur beidzas vienas iestādes atbildība un sākas citas iestādes kompetence. Viņam svarīgākais ir tas, ka viņa dzīves situācija tiek saprasta un risināta kopumā.

Šāda pieeja palīdz risināt problēmas iedzīvotājiem no dažādām sabiedrības grupām. Pakalpojuma saņemšanai nav jābūt atkarīgai no cilvēka zināšanām par birokrātijas elementiem, normatīvo aktu struktūru vai iestāžu savstarpējām attiecībām. Pakalpojumam jābūt organizētam tā, lai cilvēks varētu saņemt atbalstu saprotamā un loģiskā ceļā.

Iestādēm šī prakse rada vērtību, jo stiprina jēgpilnu sadarbību. Tā palīdz ietaupīt laiku un resursus, mazināt dublējošos procesus un skaidrāk ieraudzīt katras iestādes lomu kopējā pakalpojumu ekosistēmā.

Uzlabojot procesus, palielinās kopējā efektivitāte un mazinās riski. Ja dzīves situācija tiek skatīta plašākā mērogā, iestādes var pieņemt tālredzīgākus lēmumus par pakalpojumu attīstību. Tās var labāk saprast, kur nepieciešama datu apmaiņa, kur jāmaina process un kur jāveido ciešāka sadarbība.

Valstij kopumā šī prakse palīdz efektīvāk pārdalīt resursus un mazināt administratīvo slogu. Tā veicina skaidrāku atbildības sadali starp organizācijām. Rezultātā valsts pārvalde kļūst saprotama, koordinēta un tuvāka cilvēka reālajai dzīves pieredzei.

Princips

Galvenais princips ir iedzīvotāja vajadzību prioritizēšana. Dzīves situācijas karte jāveido tikai un vienīgi no cilvēka skatpunkta. Šis princips rada stingru ietvaru. Tas neļauj iestādēm "atrstīties" ar formālām atbildēm. Tas neļauj balstīties tikai darbinieku iekšējos un nepārbaudītos pieņēmumos par to, kas cilvēkam ir vajadzīgs.

Prakse neļauj palikt arī izolētās vienas iestādes funkciju robežās. Tā liek skatīties uz dzīves situāciju kā uz kopīgu pakalpojuma pieredzi, kurā cilvēkam nav svarīgi, kura iestāde par ko formāli atbild. Svarīgāks ir jautājums, kā cilvēks šo situāciju piedzīvo, kas viņam tajā ir vajadzīgs un kā valsts pārvalde var šo ceļu padarīt saprotamāku, drošāku un cilvēcīgāku.

Tāpēc dzīves situāciju kartēšanā iestāžu procesi, dati, regulējums un atbildība tiek skatīti caur cilvēka pieredzi. Tas nav pašmērķis. Tas ir līdzeklis, lai cilvēks savā dzīves notikumā saņemtu skaidru, savienotu un jēgpilnu atbalstu.

Problēma

Iesaistītās iestādes cieš no "aklo zonu" efekta. Neviena iestāde viena pati neredz pilnu iedzīvotāja pieredzes ainu saskarsmē ar publisko sektoru kopumā. Katra iestāde redz tikai savu procesa daļu, savu atbildību un savu pakalpojuma posmu. Taču iedzīvotājs redz nevis atsevišķas iestādes, bet vienu kopēju dzīves situāciju. Ja šī kopējā pieredze netiek kartēta, paliek neredzami pārrāvumi, dublēšanās, neskaidra atbildība un brīži, kuros cilvēks paliek viens pats ar sistēmu.

Process šobrīd bieži ir lēns un reaktīvs. Katra iestāde gaida, kad cita iestāde pabeigs savu posmu, pirms pati iesaistās tālākā risināšanā. Tā vietā, lai kopīgi veidotu vienotu ceļu, iestādes strādā secīgi, atsevišķi un bieži vien tikai pēc problēmas parādīšanās.

Ja šī problēma netiek risināta, palielinās atsvešinātība starp publisko sektoru un sabiedrību. Veidojas destruktīva dinamika "mēs" un "viņi". Iedzīvotājs jūtas bezpalīdzīgs sistēmas priekšā, jo viņam pašam jāsaprot, kur vērsties, kādā secībā rīkoties un kurš par ko atbild.

Šo problēmu smagi izjūt arī valsts pārvaldes darbinieks. Viņš var piedzīvot spriedzi, jo viņa darba rezultāts ir atkarīgs no citas iestādes procesa, datu kvalitātes, lēmuma vai kavēšanās. Tādējādi nepilnīga starpiestāžu sadarbība rada slodzi gan iedzīvotājam, gan pašai pārvaldei.

Uzdevums

Pirmais prakses uzdevums ir identificēt un prioritizēt kritiskākās dzīves situācijas, kurās iedzīvotāji visbiežāk un vissāpīgāk saskaras ar administratīvajiem šķēršļiem. Prakse palīdz pie viena galda apvienot visu iesaistīto iestāžu galvenos lēmumu pieņēmējus un procesu izpildītājus. Tas ir svarīgi, jo dzīves situāciju nevar saprast tikai no vadības vai tikai no izpildes līmeņa. Ir vajadzīgi abi skatpunkti.

Otrais uzdevums ir koprades procesā nojaukt kompetenču robežas un fokusēties uz kopējo mērķi – intuitīvu, saprotamu un atbalstošu pakalpojumu ceļu.

Prakses rezultātā tiek izstrādāts konkrēts rīcības plāns jeb uzlabojumu ceļa karte. Tā var ietvert ieteikumus tiesību aktu, IT sistēmu, fizisko pakalpojumu, datu apmaiņas un komunikācijas kanālu pilnveidei.

Formāts

Prakse tiek īstenota strukturētu koprades darbnīcu, dialoga apļu un starpiestāžu inovācijas vai dizaina sprintu formātā. Šajos formātos iesaistītās iestādes kopīgi kartē cilvēka dzīves situāciju, salāgo savus procesus un vienojas par praktiskiem uzlabojumiem. Darbs notiek nevis ap vienas iestādes funkciju, bet ap cilvēka pieredzi konkrētā dzīves notikumā.

Prakses īstenošanai nepieciešams ceļojuma kartēšanas vadītājs. Tas ir cilvēks ar fasilitēšanas un pakalpojumu dizaina zināšanām. Viņa uzdevums ir noturēt koprades procesu, palīdzēt komandai skatīties no lietotāja perspektīvas un pārvērst atziņas konkrētā uzlabojumu ceļa kartē.

Formātam jābūt pietiekami strukturētam, lai komanda nonāktu līdz praktiskiem lēmumiem. Vienlaikus tam jābūt pietiekami atvērtam, lai iestādes varētu godīgi ieraudzīt pārrāvumus, dublēšanos, neskaidru atbildību un vietas, kur cilvēka pieredze kļūst sarežģīta.

Praksi var īstenot vairākos darbības formātos. To var organizēt kā daudznozaru darba grupu, kurā piedalās pārstāvji no ministrijām, aģentūrām, pašvaldībām un nevalstiskajām organizācijām. Šāds formāts palīdz vienā telpā savienot dažādus skatpunktus, kompetenci un pieredzi, kas ietekmē konkrēto dzīves situāciju.

Svarīgi noteikt skaidrus laika rāmjus. Vienkāršākiem vai šaurākiem procesiem tā var būt 3–4 stundu ātrā darbnīca. Sarežģītākām dzīves situācijām piemērotāks var būt 2–3 dienu padziļināts dizaina sprints. Šādu sprintu var organizēt arī vairāku nedēļu garumā, ja nepieciešams laiks izpētei, starpuuzdevumiem un saskaņošanai.

Laika rāmji palīdz novērst procesa izstiepšanos vairāku mēnešu garumā. Tie rada kopīgu ritmu, fokusē darbu un palīdz ātrāk nonākt līdz konkrētām atziņām, prototipiem un uzlabojumu priekšlikumiem.

Praksē svarīgas ir arī “dzīvās” testēšanas sesijas. Tajās izstrādātie kartējumi, pakalpojuma ceļi un prototipi tiek pārbaudīti ar reāliem lietotājiem. Tas palīdz saprast, vai piedāvātais risinājums patiešām ir saprotams, lietojams un atbilstošs cilvēka dzīves situācijai.

Šis formāts cieši saistās ar praksi “Kopā ar iedzīvotāju testēts dzīves situācijas pakalpojuma ceļš”. Dzīves situāciju kartēšana palīdz ieraudzīt kopējo ceļu, bet testēšana ar iedzīvotājiem palīdz pārbaudīt, vai šis ceļš darbojas praksē.

Metodes

Prakses metodisko pieeju veido trīs galvenie kartēšanas līmeņi. Katram līmenim atbilst konkrētas metodes. Kopā tās palīdz pāriet no iestāžu procesu skatījuma uz cilvēka dzīves situācijas skatījumu.

Lietotāja līmenis ir primārais. Ar to jāsāk dzīves situācijas kartēšana. Šajā līmenī tiek pētīts iedzīvotāja ceļš, emocijas, šķēršļi un vajadzības konkrētā dzīves situācijā. Viena no biežākajām kļūdām ir sākt ar iestādes iekšējo procesu kartēšanu. Tas pārāk ātri atgriež sarunu pie institucionālās loģikas. Tāpēc vispirms jāskatās uz pakalpojumu no lietotāja puses. Ja lietotāja pieredze vēl nav pilnībā izpētīta, sākumā var veidot pieņēmumos balstītu lietotāja pieredzes karti. Pēc tam šī karte jāprecizē, iesaistot konkrētas lietotāju grupas izpētē un kopradē. Šim līmenim atbilst šādas metodes: lietotāju izpēte, empātijas kartēšana, pakalpojuma ceļojuma kartēšana un problēmas rāmēšana.

- Lietotāju izpēte un empātijas kartēšana palīdz iegūt reālu cilvēku pieredzi. To var darīt ar intervijām, novērojumiem vai citām izpētes metodēm. Vienas tēmas ietvaros ieteicams intervēt vismaz septiņus lietotājus. Empātijas kartēšana palīdz saprast, ko cilvēks konkrētajā situācijā dara, domā, jūt un piedzīvo.
- Pakalpojuma ceļojuma kartēšana vizuāli attēlo iedzīvotāja soļus, barjeras, emocijas un saskares punktus konkrētā dzīves situācijā. Karte palīdz ieraudzīt, kur cilvēks saņem atbalstu un kur viņš iestrēgst. To var veidot fiziskā vai digitālā formātā, piemēram, *FigJam* vai *Miro* vidē.
- Problēmas rāmēšana palīdz skaidri definēt, kāda problēma cilvēka dzīves situācijā patiesībā tiek risināta. Tā palīdz nošķirt cēloņus no sekām un vienoties, ko tieši komandai jāmaina.

Iestāžu sadarbības līmenī tiek kartēti procesi, datu apmaiņa, kompetence un atbildība starp iesaistītajām iestādēm. Tas palīdz saprast, kas notiek “aizkulisēs”. Šis līmenis parāda iekšējos soļus, kas nodrošina ārēji redzamo pakalpojuma pieredzi. Īpaši svarīgi ir redzēt starporganizāciju procesu pārklāšanos, tukšās zonas, neskaidru atbildību un iespējas optimizēt sadarbību. Šim līmenim atbilst šādas metodes: iesaistīto pušu kartes izveide un pakalpojuma arhitektūras kartēšana jeb pakalpojuma rasējums.

- Iesaistīto pušu kartes izveide palīdz vienotā vizuālā veidā kartēt organizācijas, atbildīgos cilvēkus un sadarbības partnerus. Tā palīdz izveidot komandu, kas atbilst konkrētajam lietotāja dzīves notikumam.
- Pakalpojuma arhitektūras kartēšana jeb pakalpojuma rasējums sasaista lietotāja soļus ar iestāžu iekšējiem procesiem, datu plūsmām, atbildību un tehniskajiem risinājumiem. Tā palīdz saprast, kā iestāžu darbs ietekmē cilvēka pieredzi.

Sistēmiskajā līmenī tiek pētīts tiesiskais regulējums, IT infrastruktūra un politikas vadlīnijas. Tie nosaka, kāpēc process šobrīd darbojas tieši tā un kādas izmaiņas būtu nepieciešamas. Šie faktori bieži parādās kā šķēršļi, jautājumi vai papildu iekšējie izaicinājumi. Piemēram: “Kāpēc mēs tā darām? Tāpēc, ka tāds ir likums.” Sistēmiskais līmenis palīdz sarunu pacelt no atsevišķa pakalpojuma uz regulējuma, politikas un tehniskās infrastruktūras pilnveidi.

Šim līmenim atbilst nākotnes scenāriju kartēšana.

- Nākotnes scenāriju kartēšana palīdz modelēt vēlamu nākotnes pieredzi, kad esošā situācija jau ir saprasta. Tas ir vēl neesošs, bet iespējams pakalpojuma vai dzīves situācijas modelis. Šī metode palīdz veidot sarunu par to, kāds būtu optimālais sadarbības formāts starp iestādēm. Tā palīdz saprast, kā mainīt regulējumu,

procesus, datu plūsmas un tehniskos risinājumus, lai cilvēks savā dzīves situācijā piedzīvotu vienotu, saprotamu un atbalstošu valsts klātbūtni.

Pieredze

Dalībniekiem (iestāžu darbiniekiem un ekspertiem) šī prakse vispirms sniedz empātiju un sistēmisku izpratni. Tā palīdz ieraudzīt, kā dažādu iestāžu sadarbība lietotāja pusē kļūst par vienotu pieredzi.

Cilvēks nepiedzīvo iestāžu kompetenču sadalījumu. Viņš piedzīvo konkrētu dzīves notikumu, piemēram, pirmā bērna ienākšanu ģimenē, tuvinieka nāvi vai jaunas mājas būvniecību. Šajos brīžos viņam ir vajadzīgs saprotams un savienots atbalsts, nevis atsevišķu pakalpojumu kopums.

Prakse transformē darbinieku domāšanu. Dalībnieki bieži piedzīvo atklāsmes brīdī, kad pirmo reizi ierauga, kā viņu iestādes darbs ietekmē vai kavē citas iestādes darbu. Viņi ierauga arī to, kā šo kopējo sistēmu redz klients.

Šī pieredze palīdz nojaukt starpiestāžu konkurenci, skepsi un aizsardzību. To aizstāj kopīga atbildība un piederības sajūta lielākam, jēgpilnam mērķim.

Prakses saturs ļauj pieņemt uz attīstību vērstus soļus kopējā dzīves notikuma uzlabošanai. Dalībnieki vairs nedomā tikai par sava procesa sakārtošanu. Viņi sāk domāt par to, kā kopā izveidot labāku cilvēka ceļu cauri visai dzīves situācijai.

Dažādu pušu saistību vizualizēšana palīdz saprast, kā kopējā pieredzē integrēt publiskā, privātā un nevalstiskā sektora spēlētājus. Tā parāda, kur katra puse rada vērtību, kur rodas pārrāvumi un kur nepieciešama ciešāka sadarbība.

Kapacitāte

Lai praksi ieviestu veiksmīgi, ir jāattīsta īpaša valsts pārvaldes iekšējā kapacitāte.

Pirmkārt, ir nepieciešami cilvēkresursi. Praksei vajadzīgs neitrāls starporganizāciju speciālists ar pakalpojumu dizaina, fasilitēšanas un sistēmiskās domāšanas prasmēm. Šis cilvēks palīdz noturēt kopīgo procesu, pārtulkot dažādu iestāžu skatījumus vienotā kartē un saglabāt fokusu uz iedzīvotāja pieredzi.

Otrkārt, komandai ir nepieciešamas kompetences atvērta dialoga veidošanā. Dalībniekiem jāspēj runāt ne tikai par savas iestādes uzdevumiem, bet arī par pārrāvumiem, neskaidru atbildību un neērtām vietām kopējā pakalpojuma ceļā. Tas prasa spēju klausīties, sadarboties un uz laiku nolikt malā tikai savas iestādes skatpunktu.

Treškārt, ir vajadzīgi piemēroti rīki. Praksei nepieciešama pieeja digitālajiem koprodes rīkiem, piemēram, *Miro* vai *FigJam*, lai komanda varētu kopīgi kartēt dzīves situāciju, procesus un atbildību. Tikpat svarīgas ir lietotāju izpētes metodes, kas palīdz pārbaudīt pieņēmumus pret cilvēku reālo pieredzi.

Ceturtkārt, nepieciešams vadības pilnvarojums. Vadības līmeņa atbalsts ļauj darbiniekiem veltīt laiku starpiestāžu darbam. Tas dod arī mandātu piedāvāt izmaiņas esošajos procesos, datu apmaiņā, komunikācijā vai normatīvajos aktos.

Bez šāda pilnvarojuma dzīves situāciju kartēšana var palikt tikai kā vizuāls vingrinājums. Ar pilnvarojumu tā kļūst par praktisku pārmaiņu instrumentu, kas palīdz iestādēm kopīgi uzlabot cilvēka pieredzi.

Ietekme

Šī prakse būtiski maina valsts pārvaldes darbības modeli. Tā palīdz iestādēm sadarboties ap iedzīvotāja reālajām vajadzībām, nevis tikai ap kompetenču, procedūru un normatīvo aktu robežām.

Dzīves situāciju kartēšana palīdz ieraudzīt cilvēka pieredzi kopumā. Tā parāda, kur pakalpojuma ceļš ir saprotams un kur tas kļūst sadrumstalots, sarežģīts vai nevajadzīgi smagnējs. Tādējādi iestādes var mērķtiecīgāk uzlabot procesus, datu apmaiņu, komunikāciju un savstarpējo sadarbību.

Ilgtermiņā šī pieeja samazina plaisu starp publisko sektoru un sabiedrību. Iedzīvotājs sāk piedzīvot valsti nevis kā atsevišķu iestāžu sistēmu, bet kā vienotu atbalsta vidi konkrētā dzīves notikumā. Tas stiprina uzticēšanos un paļāvību uz valsts pārvaldi.

Prakse paaugstina arī valsts sniegto pakalpojumu efektivitāti. Ja iestādes redz visu dzīves situācijas ceļu, tās var mazināt dublēšanos, novērst pārrāvumus un labāk izmantot esošos resursus. Tas palīdz ietaupīt gan iedzīvotāja laiku, gan valsts pārvaldes cilvēkresursus un finanšu resursus.

Dzīves situāciju kartēšana palīdz radīt intuitīvu, saprotamu un vajadzībām atbilstošu pakalpojuma ceļu. Šāds pakalpojuma ceļš ir labas pārvaldības un mūsdienīgas valsts pazīme. Tas parāda, ka valsts spēj skatīties uz sevi no cilvēka pieredzes, nevis tikai no savas iekšējās uzbūves.

Šī pieeja ļauj kartēt arī nākotnes scenārijus. Tā palīdz ieraudzīt, kā pakalpojumiem vajadzētu darboties nākotnē, ja tie būtu veidoti no cilvēka dzīves situācijas skatpunkta, nevis no atsevišķu regulējumu un iestāžu funkciju loģikas.

Tādējādi prakse palīdz transformēt valsts pārvaldi. Tā virza pāreju no pakalpojumiem, kas galvenokārt balstīti normatīvajā regulējumā, uz lietotājcetrētiem pakalpojumiem, kas risina konkrētas cilvēku problēmas. Šādi pakalpojumi ir saprotamāki, intuitīvāki un efektīvāki gan iedzīvotājam, gan pašai valsts pārvaldei.

Prakse Nr.9: Lietotāja pieredzes ceļš

Konteksts

Valsts pārvaldē pakalpojumi bieži tiek veidoti no iestādes skatpunkta. Iestāde redz tiesību aktus, iekšējo kārtību, tehniskās prasības un savu atbildības daļu. Taču cilvēks pakalpojumu nepiedzīvo kā tiesību aktu vai procesa shēmu. Cilvēks to piedzīvo kā ceļu konkrētā dzīves situācijā.

Juridiski pareizs pakalpojums ne vienmēr ir cilvēkam saprotams un lietojams. Cilvēks var apjukt administratīvajā valodā, nesaprast nākamo soli, nezināt, kur vērsties, vai pazaudēties starp vairākām iestādēm. Tas nozīmē, ka pakalpojums vēl nav pietiekami pārbaudīts no lietotāja pieredzes skatpunkta.

Lietotāja pieredzes ceļš palīdz iestādei ieraudzīt pakalpojumu tā, kā to redz un piedzīvo cilvēks. Tas parāda ne tikai formālos soļus, bet arī neskaidrības, šaubas, emocionālo slodzi un praktiskos šķēršļus.

Šī prakse ir īpaši svarīga pirms jaunu pakalpojumu ieviešanas vai esošu pakalpojumu pārveides. Tā palīdz pārbaudīt, vai cilvēks saprot, kas viņam jādara, kādi dokumenti nepieciešami, kur jāiesniedz informācija un kāds rezultāts sagaidāms.

Tādējādi lietotāja pieredzes ceļš palīdz pārvērst pakalpojumu no iestādes izveidota procesa par cilvēkam saprotamu un lietojamu atbalsta ceļu. Tas ir būtisks solis ceļā uz valsts pārvaldi, kas ne tikai izpilda normatīvo prasību, bet arī palīdz cilvēkam rīkoties skaidri, droši un ar palāvību.

Raksturs un identitāte

Lietotāja pieredzes ceļš ir drosmīga uzticēšanās prakse. Tās identitātes pamatā ir realitātes pārbaude. Prakse palīdz iestādei ieraudzīt to, ko tā pati bieži neredz. Tie var būt nesaprotami teksti, lieki soļi, neveikli digitālie risinājumi, sarežģīta saziņa vai pārrāvumi starp iestādēm.

Šī prakse mazina profesionālo aklumu. Darbinieki sāk redzēt pakalpojumu ne tikai no savas iestādes skatpunkta. Viņi sāk redzēt to arī cilvēka acīm. Lietotāja pieredzes ceļš maina attieksmi pret kļūdu. Kļūda vairs nav tikai neveiksme vai risks. Tā kļūst par iespēju laikus mācīties un uzlabot pakalpojumu, pirms tas rada grūtības plašākam cilvēku lokam.

Tāpēc šī prakse nav darbinieku kontrole. Tā ir kopīga mācīšanās par pakalpojumu. Tās mērķis ir palīdzēt iestādei kļūt atvērtākai, uzmanīgākai un godīgākai pret cilvēka reālo pieredzi.

Arhitektūra

Vērtība

Šīs prakses galvenā vērtība ir spēja padarīt redzamu to, ko iestāde pati no iekšpuses bieži neredz. Tā parāda, kur pakalpojums cilvēkam ir nesaprotams, kur tas rada lieku slodzi un kur iestādes pieņēmumi neatbilst cilvēka pieredzei. Cilvēkam šī prakse nozīmē mazāk apjukuma un mazāk maldīšanās starp iestādēm. Tā palīdz veidot pakalpojumus, kuros cilvēkam nav pašam jātulko sarežģīta administratīvā valoda. Tā dod lielāku drošību brīžos, kad cilvēkam patiešām vajag valsts atbalstu.

Iestādei šī prakse dod kvalitatīvus pieredzes datus. Tie palīdz pieņemt labākus lēmumus par pakalpojuma uzlabošanu. Tie palīdz samazināt kļūdu risku un izvairīties no dārgiem risinājumiem, kas tehniski darbojas, bet cilvēkam nav lietojami. Vadītājam šī prakse palīdz ieraudzīt iestādes patieso potenciālu. Tā parāda, kur iestāde rada vērtību, kur rodas lieka slodze un kur pakalpojums var mazināt cilvēku uzticēšanos.

Princips

Šīs prakses galvenais princips ir vienkāršs – pakalpojums nav pabeigts, kamēr tas nav pārbaudīts ar cilvēkiem, kuriem tas būs jāizmanto. Iestāde nedrīkst tikai pieņemt, ka zina cilvēka vajadzības. Šie pieņēmumi ir jāpārbauda ar reālu lietotāju pieredzi. Tikai tad var saprast, vai pakalpojums patiešām ir skaidrs, pieejams un lietojams.

Lietotāja pieredze nav papildinājums pēc pakalpojuma izstrādes. Tā ir svarīga zināšanu daļa pakalpojuma veidošanā. Tā palīdz saprast, kur cilvēks apjūk, kur viņam trūkst informācijas un kur pakalpojuma ceļš neatbilst viņa dzīves situācijai. Tāpēc lietotājs nav tikai pakalpojuma saņēmējs. Viņš ir pieredzes pārbaudītājs un zināšanu avots. Viņa pieredze palīdz iestādei laikus pamanīt kļūdas, samazināt riskus un izveidot pakalpojumu, kas darbojas ne tikai juridiski, bet arī cilvēciski.

Problēma

Valsts pārvaldē pakalpojumi bieži tiek veidoti pa daļām. Katra iestāde redz savu procesa posmu, savu pienākumu un savu informācijas sistēmu. Taču cilvēks pakalpojumu nepiedzīvo pa iestāžu robežām. Viņš piedzīvo vienu ceļu savā dzīves situācijā. Šī atšķirība rada būtisku problēmu. Iestādei pakalpojums var šķist sakārtots, jo tās iekšējais process ir aprakstīts, juridiski pamatots un tehniski ieviests. Cilvēkam tas pats pakalpojums var būt sarežģīts, saraustīts un nogurdinošs.

Cilvēks var nesaprast, ar ko sākt. Viņš var nezināt, kur vērsties, kādus dokumentus sagatavot vai kāpēc viena un tā pati informācija jāsniedz vairākas reizes. Viņš var apjukt administratīvajā valodā, terminos, digitālajos risinājumos vai atbildēs, kas formāli ir pareizas, bet praktiski nepalīdz spert nākamo soli.

Problēma rodas arī tad, ja iestāde pakalpojumu pārbauda tikai iekšēji. Darbinieki var pieņemt, ka cilvēks sapratīs norādes, atradīs vajadzīgo informāciju un spēs pareizi aizpildīt dokumentus. Taču šie pieņēmumi ne vienmēr atbilst reālai cilvēka pieredzei.

Ja pakalpojums netiek pārbaudīts ar lietotājiem, kļūdas kļūst redzamas tikai pēc ieviešanas. Tad tās jau rada sūdzības, papildu darbu, neuzticēšanos un nevajadzīgu slodzi gan iedzīvotājam, gan iestādei. Tāpēc lietotāja pieredzes ceļš palīdz laikus pamanīt vietas, kur pakalpojums vēl nav pietiekami saprotams, lietojams vai cilvēcisks.

Uzdevums

Šīs prakses uzdevums ir pārbaudīt pakalpojumu cilvēka dzīves situācijā. Tā palīdz saprast, kā cilvēks pakalpojumu patiešām izmanto, nevis tikai to, kā pakalpojums ir aprakstīts iestādes dokumentos vai procesa shēmās. Prakse palīdz aizstāt pieņēmumus ar novērotu pieredzi. Tā ļauj saprast, ko cilvēks dara, ko viņš nesaprot, kur viņš apstājas, kur kļūdās un kur meklē palīdzību.

Šīs prakses mērķis ir pārvērst lietotāja pieredzi konkrētos uzlabojumos. Tie var būt uzlabojumi pakalpojuma procesā, valodā, tehnoloģijā, komunikācijā, klientu apkalpošanā vai normatīvajā regulējumā.

Šīs prakses uzdevums nav izpildīt visas lietotāja vēlmes. Tās uzdevums ir saskaņot cilvēka vajadzības ar iestādes iespējām. Tas nozīmē godīgi saprast, ko var mainīt uzreiz, ko var mainīt vēlāk un kam nepieciešamas plašākas sistēmiskas izmaiņas.

Minimālais rezultāts ir pārbaudīts lietotāja pieredzes ceļš. Tajā ir redzami galvenie soļi, sāpīgākie punkti, pārrāvumi un neskaidrie brīži. Tajā ir redzami arī lēmumi par to, kas pakalpojumā jāmaina. Tādējādi lietotāja pieredzes ceļš palīdz iestādei skaidri ieraudzīt, kas pakalpojumā jāuzlabo, lai tas kļūtu saprotams, lietojams un tuvāks cilvēka reālajai dzīves situācijai.

Formāts

Prakse notiek kā mērķētas lietotāja pieredzes pārbaudes sesijas. Tās var notikt klātienē, digitāli, klientu apkalpošanas centrā, sarunā, intervijā, darbnīcā vai pakalpojuma izspēlē. Pārbaudes laikā cilvēks iziet pakalpojuma vai tā prototipa ceļu. Viņš var meklēt informāciju, lasīt iestādes tekstu, aizpildīt veidlapu, pieteikties pakalpojumam, zvanīt iestādei vai izmantot digitālu risinājumu.

Komanda šajā laikā klausās, vēro un pieraksta. Tā necenšas aizstāvēt esošo risinājumu. Tā mācās no cilvēka pieredzes. Parasti pietiek ar nelielu, rūpīgi atlasītu lietotāju skaitu. Vienam pakalpojuma posmam bieži pietiek ar 5 līdz 8 cilvēkiem. Svarīgākais ir tas, lai šie cilvēki patiešām atbilstu konkrētajai dzīves situācijai.

Dažās situācijās vajadzīga sevišķa piesardzība. Tas īpaši attiecas uz pieredzēm, kas saistītas ar slimību, vardarbību, nāvi, nabadzību vai krīzi ģimenē. Šādos gadījumos cilvēku iesaiste jāplāno ļoti uzmanīgi un cieņpilni.

Klientu apkalpošanas centri var kļūt par svarīgu šīs prakses vietu. Tie ikdienā redz cilvēku jautājumus, apjukumu, atkārtotas kļūdas un pārrāvumus starp iestādēm. Tāpēc klientu apkalpošanas centri var būt ne tikai apkalpošanas vietas, bet arī pakalpojumu uzlabošanas vietas.

Šādā formātā iestāde pārbauda nevis tikai pakalpojuma aprakstu, bet cilvēka reālo spēju pakalpojumu izmantot. Tas palīdz laikus ieraudzīt, kur pakalpojuma ceļš jāvienkāršo, jāprecizē vai jāpārveido.

Metodes

Šī prakse izmanto lietotāju izpēti, pakalpojumu dizainu un prototipēšanas metodes. Tās palīdz pārbaudīt visu cilvēka ceļu cauri pakalpojumam no pirmās vajadzības līdz rezultātam.

- **Dzīves situācijas izvēle.** Vispirms iestāde izvēlas konkrētu dzīves situāciju, kurā cilvēkam vajag valsts vai pašvaldības pakalpojumu. Tā var būt bērna piedzimšana, bezdarbs, tuvinieka zaudējums, mājokļa jautājums, slimība vai cita dzīves situācija. Svarīgi izvēlēties tādu situāciju, kur pakalpojums tieši ietekmē cilvēka drošību, skaidrību un spēju rīkoties.
- **Scenāriju veidošana.** Pēc dzīves situācijas izvēles tiek izveidots scenārijs. Tas apraksta īstu cilvēka dzīves situāciju. Piemēram, cilvēkam ir piedzimis bērns, viņš ir zaudējis darbu vai viņam ir vajadzīgs atbalsts mājokļa jautājumā. Scenārijs palīdz komandai domāt nevis par abstraktu pakalpojumu, bet par konkrētu cilvēku konkrētā brīdī.

- **Sākotnējā lietotāja pieredzes ceļa kartēšana.** Iestāde apraksta, kā, tāsprāt, cilvēks šobrīd iziet pakalpojuma ceļu. Kartē tiek attēlots cilvēka ceļš no pirmās vajadzības līdz rezultātam. Tajā redzami soļi, saziņas kanāli, dokumenti, iesaistītās iestādes, lēmumi, jautājumi un iespējamie pārrāvumi. Šajā solī kļūst redzami iestādes pieņēmumi par to, ko cilvēks zina, saprot un spēj izdarīt pats. Tas ir svarīgi, jo sākotnējā karte bieži parāda ne tikai pakalpojuma ceļu, bet arī pašas iestādes domāšanas robežas.
- **Lietotāju piesaiste.** Pēc sākotnējās kartes izveides iestāde piesaista cilvēkus, kuri patiešām atrodas konkrētajā dzīves situācijā vai nesēn to ir piedzīvojuši. Cilvēki tiek uzrunāti cieņpilni. Viņiem skaidro procesa mērķi, nepieciešamo laiku, datu izmantošanu un to, kā viņu pieredze palīdzēs uzlabot pakalpojumu.
- **Ceļa pārbaude ar lietotājiem.** Lietotājs iziet pakalpojuma vai tā prototipa ceļu pēc iespējas tuvāk reālai dzīves situācijai. Tas var notikt klātienē, digitāli, sarunā, dokumentu aizpildīšanā, zvana simulācijā vai klientu apkalpošanas centrā.
- **Ja risinājums vēl nav gatavs, tiek izmantota prototipēšana.** Prototips ir vienkāršs izmēģinājuma risinājums. Tas var būt teksts, veidlapa, sarunas scenārijs, papīra skice, klientu apkalpošanas process vai digitāls makets. Testēšanas laikā var izmantot domāšanu skaļi. Tas nozīmē, ka lietotājs testa laikā saka, ko viņš domā. Viņš nosauc, kas viņam ir skaidrs, kas nav skaidrs un kur viņš šaubās. Komanda šajā laikā novēro, klausās un pieraksta. Tā fiksē, kur cilvēks saprot nākamo soli, kur apjūk, kur meklē palīdzību un kur sistēma viņu neatbalsta. Pēc testa var veikt īsu interviju, lai precizētu lietotāja pieredzi.
- **Sāpju punktu analīze un ceļa pārveide.** Pēc testēšanas komanda apkopo lietotāju pieredzes datus. Tā meklē atkārtotus sāpīgos punktus un nosaka, kuri posmi cilvēkam ir neskaidri, lieki vai sarežģīti. Analīzē var atklāties sarežģīta valoda, lieki dokumenti, nesaprotami lēmumi, neērti digitālie risinājumi, atbildības pārrāvumi vai nepietiekams atbalsts. Šie secinājumi tiek pārvērsti konkrētos uzlabojumos. Uzlabojumi var būt dažādi. Var mainīt tekstu, veidlapu, pakalpojuma soli, digitālo risinājumu, klientu apkalpošanas kārtību, komunikācijas kanālu vai iepirkuma prasības. Ja nepieciešams, pēc uzlabojumiem pakalpojuma ceļu pārbauda vēlreiz ar lietotājiem. Tādā veidā prakse palīdz ne tikai aprakstīt cilvēka pieredzi, bet arī to pārveidot. Kartēšana, prototipēšana, novērošana un intervijas kopā veido mācīšanās ciklu, kurā pakalpojums kļūst saprotamāks, lietojamāks un tuvāks cilvēka reālajai dzīves situācijai.

Pieredze

Iestādes darbiniekiem šī prakse var būt ļoti nozīmīga pieredze. Tā ļauj ieraudzīt pakalpojumu ārpus savas profesionālās loģikas. Tas, kas iestādei šķiet pašsaprotams, cilvēkam var būt neskaidrs vai grūti izpildāms. Kad darbinieki vēro cilvēku, kurš mēģina saprast iestādes tekstu vai aizpildīt pakalpojuma veidlapu, viņi sastopas ar pakalpojuma realitāti.

Darbinieki ierauga, ka kļūda pakalpojumā nav tikai tehniska nepilnība. Tā var nozīmēt cilvēka apjukumu, lieku gaidīšanu, atkārtotu vērsanos pēc palīdzības vai sajūtu, ka sistēma viņu nesaprot. Lietotājam šī pieredze var radīt sajūtu, ka viņa balss ir svarīga. Tas ir īpaši nozīmīgi smagās dzīves situācijās, kur cilvēkam jau tā ir daudz spriedzes, neziņas vai ievainojamības.

Ja cilvēks redz, ka viņa pieredze tiek izmantota pakalpojuma uzlabošanai, pieaug uzticēšanās iestādei. Viņš piedzīvo, ka valsts ne tikai prasa, bet arī klausās un mācās.

Šī prakse padara kļūdīšanos mazāk bailīgu arī pašai iestādei. Tā palīdz atzīt, ka sākotnējais risinājums var nebūt pietiekami labs. Tas nav jāuztver kā neveiksme. Tas ir brīdis, kurā iespējams mācīties.

Tādējādi iestāde var laikus mācīties, nevis labot kļūdas tikai pēc pakalpojuma ieviešanas. Prakse palīdz veidot darba kultūru, kurā lietotāja pieredze kļūst par zināšanu avotu, nevis par draudu profesionālajai pašapziņai.

Kapacitāte

Lai šī prakse kļūtu par regulāru darba veidu, valsts pārvaldē ir vajadzīga skaidra kapacitāte. Tai nav nepieciešams liels cilvēku skaits. Tai ir vajadzīgi daži sagatavoti cilvēki, kuri prot strādāt ar dzīves situācijām, lietotāju pieredzi, pakalpojumu dizainu un kvalitatīviem datiem.

Svarīga loma ir pakalpojuma īpašniekam. Viņš atbild par konkrēto pakalpojumu un pieņem lēmumus par uzlabojumiem. Bez pakalpojuma īpašnieka iesaistes secinājumi var palikt tikai novērojumu līmenī.

Nepieciešams arī lietotāja pieredzes ceļa vadītājs. Viņš plāno procesu, piesaista lietotājus, vada sarunas vai testus un palīdz pārvērst cilvēku pieredzi datus. Šī loma palīdz noturēt fokusu uz lietotāja pieredzi, nevis tikai uz iestādes iekšējo loģiku.

Būtiska loma ir arī lietotāja pieredzes dalībniekam. Tas ir cilvēks ar īstu pieredzi konkrētajā dzīves situācijā. Viņš palīdz iestādei ieraudzīt pakalpojumu no cilvēka skatpunkta. Viņa pieredze nav anekdote. Tā ir zināšanu avots pakalpojuma uzlabošanai.

Praksei nepieciešams arī vadītāja atbalsts. Vadītājs nodrošina, ka secinājumi nepaliek tikai darbnīcas līmenī. Viņš palīdz tos pārvērst lēmumos, resursos un konkrētos pakalpojuma uzlabojumos.

Svarīga ir skaidra lietotāju iesaistes kārtība. Cilvēkiem jāsaņem saprotams uzaicinājums. Viņiem jāzina, kāpēc viņi tiek iesaistīti, cik daudz laika tas prasīs, kā tiks izmantoti viņu dati un kas notiks ar viņu sniegto pieredzi.

Jānodrošina arī droša datu apstrāde, pateicības vai atlīdzības mehānisms un atgriezeniskā saite. Cilvēkam ir svarīgi zināt, kas ar viņa ieguldījumu notika tālāk. Tas stiprina cieņu, uzticēšanos un gatavību iesaistīties arī turpmāk.

Inovācijas laboratorija var uzņemt šīs kapacitātes metodisko vadību. Tā var sagatavot vadlīnijas, apmācīt darbiniekus, palīdzēt pirmajos izmēģinājumos, veidot pamācības un video, kā arī apkopot gadījumus, kas parāda prakses vērtību.

Ietekme

Sākumā šī prakse var šķist kā papildu darbs. Tā prasa laiku, sagatavošanos, lietotāju piesaisti un rūpīgu analīzi. Tomēr ilgtermiņā tā darbu atvieglo. Prakse samazina kļūdas, atkārtotu skaidrošanu, cilvēku neapmierinātību un dārgas izmaiņas pēc pakalpojuma ieviešanas. Tā palīdz veidot pakalpojumus, kas cilvēkam ir saprotami jau pirmajā reizē.

Sistēmas līmenī šī prakse stiprina uzticēšanos valsts pārvaldei. Tā māca pārvaldei runāt vienkāršāk, klausīties uzmanīgāk un godīgāk pārbaudīt savus risinājumus pirms to ieviešanas.

Prakses spēks nav solīt visu, ko cilvēks vēlas. Tās spēks ir saskaņot cilvēka vajadzības ar iestādes iespējām. Tas nozīmē skaidri redzēt, kas cilvēkam ir vajadzīgs, ko iestāde var izdarīt un kas jāmaina, lai pakalpojums kļūtu saprotams, lietojams un cilvēcīgs.

Šī prakse palīdz iestādei pāriet no aizsardzības uz mācīšanos. Tā ļauj kļūdas pamanīt agrāk, kad tās vēl ir vieglāk labot. Tādējādi lietotāja pieredzes ceļš samazina gan administratīvo slogu, gan emocionālo slodzi, ko cilvēkam rada neskaidrs pakalpojums.

Ilgtermiņā prakse veido jaunu pakalpojumu attīstības kultūru. Pakalpojums vairs netiek uzskatīts par pabeigtu tikai tāpēc, ka tas ir juridiski korekts vai tehniski ieviests. Tas kļūst pabeigts tikai tad, kad cilvēks to var saprast, izmantot un ar tā palīdzību atrisināt savu dzīves situāciju.