

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 neklūst 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, formālistmā, 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.

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 sajust, ka viņš nav viens ar savu problēmu. Drošas 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 neklūtu 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 kritas 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 ista 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 kritas uzticēšanās.

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

Metode

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, bailu vai neuzticēšanās brīžos. Šādā sarunā ārējs fasilitators vai supervizors palīdz droši izrunāt to, ko komanda pati sajūt netieši. Cilvēki, kuri paši strādā drošākā, skaidrākā un spēja 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.

Pieredze

Darbiniekam jāsaņem, 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 cilvēcību, 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.

Neformālais formālisms

Konteksts

Ietekme izpaužas īsākā saskaņošanas laikā un mazākā formālo iebildumu skaitā. Tā redzama arī skaidrākos, datus 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.

Raksturs un identitāte

Šī prakse ir par spēju ieraudzīt kopīgo risināmo jautājumu. Tā ir par spēju “iekāpt otra kurpēs”, 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.

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 nosūtišanas. 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.

Metode

Starpinstitūciju brokastis. Neformāla, strukturēta un agrīna tikšanās pirms saskaņošanas, lai izprastu iecerī, nosauktu bažas un pārbaudītu kopīgo virzienu.

Kopīgā problēmas un virsmērķa formulēšana. Vienošanās par risināmo problēmu, mērķauditoriju (lietotājiem/sabiedrību), kopīgo mērķi un to, ko nedrīkst pazaudēt viņu pieredzē.

Ieinteresēto pušu un pozīciju kartēšana. Pirms sarunas noskaidro iesaistītos un atzinumu sniedzējus, kā arī apzina pušu intereses, pilnvaras un iespējamās iebildumus.

Iebildumu argumentu izpēte. Iebildumu (“neatbalstām”/“iebilstām”) pārvēršana strukturētā sarunā, kopīgi pārrunājot faktus, bažas, nosacījumus un to novēršanu.

Risku, seku un kompromisu kartēšana. Ieviešanas risku apzināšana, garas saskaņošanas ietekmes izvērtēšana uz lietotāju un iespējamās piekāpšanās vai kompromisu telpas meklēšana.

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. Procesā 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 “viensētnieka” domāšanu. Tā stiprina uzticēšanos un sadarbību kā ikdienas darba prasmi.

Ietekme

Ietekme izpaužas īsākā saskaņošanas laikā, mazākā formālu iebildumu skaitā un skaidrākos, datus un faktos balstītos argumentos. Šī prakse integrē lietotāja perspektīvu — svarīgi ir nevis tas, ko domā mūsu iestāde, bet kas patiesi vajadzīgs lietotājam, tā radot kvalitatīvākus gala dokumentus un pakalpojumus. Tikpat būtiska ir ietekme uz darbinieku sajūtām: mazinās neapmierinātība, bezjēdzība un “atrakstīšanās” kā laika un jēgas zaudēšana. Procesā samazinās arī agresivitāte, vēlme par katru cenu noturēt savu līniju vai “parādīt viņiem”, bet pieaug savstarpējā uzticēšanās. Tomēr galvenais rādītājs nav ātrums vai sajūtas, bet gan tas, vai process rezultējas kvalitatīvā, lietojamā un sabiedrībai noderīgā politikā vai pakalpojumā.

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 vizitēktāk 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?”. Horizontālajos jautājumos ir vajadzīga kopīga izpratne par sabiedrības vajadzību, kuru iestādes risina kopā.

Šī prakse palīdz kvalitatīvāk pildīt esošās funkcijas. 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.

Praksi parasti sāk drosmīgi ierēdņi vienā iestādē. Tā uzņemas iniciatīvu, sasauc iesaistītās puses un palīdz noturēt kopīgo virzienu. Šī prakse ir konceptuāla, starpinstitucionāla saruna par to, kā rūpēties par sabiedrības vajadzībām jautājumā, kas pārsniedz vienas iestādes vai viena resora robežas.

Prakse ņem vērā jau izzinātās, iespējams, arī pretrunīgās vajadzības. Uz šī pamata iestādes formulē kopīgo nolūku sadarbībai konkrētā horizontālā jautājumā. Prakses uzdevums ir nevis aizstāt iestāžu misijas, bet atrast kopīgo šķautni, kurā šīs misijas satiekas sabiedrības labā.

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 aizbaidināties 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 pārlīkšanu un izkliešanās 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 atvērta, lai iestādes varētu godīgi nosaukt spriedzes iemeslus, riskus un savas faktiskās iespējas.	Metode Izveidot iesaistīto pušu karti, vizuāli attēlojot iesaistītās iestādes, amatpersonas un to lomas. Tas palīdz apzināt sadarbības tīklu, novērst lomu pārklāšanos un identificēt trūkstošos posmus. Kopīgi rāmēt problēmu, lai salāgotu tās izpratni, apšaubītu pieņēmumus un definētu to no iedzīvotāju skatpunkta (piemēram, koncentrēšanās uz sistēmiskām krīzēm, nevis prevenciju). Vienoties par mērķauditoriju, definējot konkrētu sabiedrības grupu, kurai tiek kalpots. Tas palīdz pārvietot fokusu no institūciju interesēm uz reālām cilvēku vajadzībām. Formulēt kopīgu nolūku, nosakot starpinstitucionālu pārmaiņu virzienu. Tas apraksta vēlamo rezultātu sabiedrībai, kura sasniegšanai kopīgs darbs ir obligāts nosacījums, nevis papildinājums.
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 vērigākam 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 ietekme izpaužas kā spēja paātrināt atbildības noteikšanu, mazināt starpiestāžu rakstveida saraksti un iedzīvotāju sūdzības, tādējādi būtiski ietaupot laiku un kopīgos resursus. Šāda pieeja palīdz pāriet no pastāvīgas ugunsgrēku dzēšanas uz sistēmisku problēmu cēloņu risināšanu. Tas vairo darbinieku drosmi patstāvīgu lēmumu pieņemšanā, sniedz lielāku gandarījumu un jēgas izjūtu ikdienas darbā. Sadarbība atbrīvo no spiediena vienmēr zināt visas atbildes, veicinot savstarpēju mācīšanos un fokusu uz kopīgu sabiedrisko labumu, nevis institucionālo interešu aizstāvēšanu. Ilgtermiņā tas ļauj sniegt koordinētus un saprotamus pakalpojumus, mērķtiecīgi stiprinot visas sabiedrības uzticēšanos valstij.

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 mentoring.

Vērtība

Prakses vērtība ir piederība, kas rodas caur iesaisti. Tā sākas brīdī, kad publiskais sektors dialogā uzklausā 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 vienveidīgas. 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 skar. 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.

Formāts

Ēnu dienā dialoga aplis palīdz saprast, kā jaunieši redz nākotnes pakalpojumus, darbu pārvaldē un valsts lomu savā dzīvē.

Jauniešu Saeimu var piesaistīt ilgtermiņa plānošanā, lai pārbaudītu ieceru saprotamību un saikni ar viņu nākotnes vajadzībām.

Praktikantus var uztvert kā nākotnes profesionāļu balsi, kas parāda, kā iestāde izskatās no malas un kāda darba vide būs vajadzīga.

Sarunā ar mērķauditoriju (jauniešiem, studentiem) pirms izstrādes mērķis ir izprast vajadzības un nākotnes lietojumu, nevis testēt gatavu risinājumu.

Iekšējā darbnīcā komanda definē lietotāja portretu un ieceres ietekmi pēc 1, 5 vai 10 gadiem.

Katram formātam jābūt ar skaidru mērķi, iesaistes robežām un atgriezenisko saiti, lai lietotājs zinātu savu ietekmi un lēmumu pieņēmēja atbildību.

Metode

Mērķgrupu kartēšana. Apzina vajadzīgās balsis (jauniešus, studentus, praktikantus, nedzirdētās grupas), vērtējot jomas mērogu un ilgtermiņa ietekmi. **Nākotnes lietotāja portrets.** Apraksta potenciālo cilvēku un tā vajadzības, lai izvērtētu šodienas lēmumu ietekmi pēc 1, 5 vai 10 gadiem. **Strukturēts dialogs.** Sarunveža vadīta, droša un cieņpilna saruna, kuras metode pielāgota dalībnieku vecumam, tēmai un pieredzei. **Vajadzību un gaidu izpēte.** Noskaidro reālās vajadzības un gaidas no valsts vai pakalpojuma, nošķirot pieņēmumus no patiesās dzīves situācijas. **Nākotnes seku pārbaude.** Kopīgi testē ieceres darbību nākotnē (kam palīdzēs, kam radīs grūtības), lai laikus pamanītu riskus un novērstu neērtības. **Atgriezeniskā saite.** Informē dalībniekus par ieteikumu izmantošanu (kas ņemts vērā un kāpēc), novēršot formalitāti un stiprinot uzticēšanos.

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 ilgtspēju 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 balsis konkrētajā jautājumā ir jāiesaista. Tā stiprina prasmi vadīt dialogu ar daudzveidīgām grupām, īpaši tām, kuru pieredze publiskās pārvaldes procesos parasti netiek sadzirdēta. Tāpat tiek attīstīta spēja strādāt ar dzirdēto un fiksēto kā datu pamatu. Cilvēku pieredze netiek uztverta tikai kā viedoklis vai komunikācijas materiāls — tā top par būtisku informāciju problēmas definēšanai un risināšanai. Tas palīdz atšķirt pieņēmumus no vajadzībām, ļaujot nevis tikai iztēloties lietotāju, bet satikt viņu sarunā, lai izprastu viņa skatījumu uz jautājumu.

Ilgtermiņā prakse palielina pārvaldes spēju domāt nākotnē, plānojot risinājumus ne tikai šodienai, bet arī rītdienai. Tā stiprina spēju veidot rīcībpolitiku kā dzīvu, pielāgojamu un mācīties spējīgu procesu.

Ietekme

Iedzīvotājiem rodas plašāks ieskaits publiskajā sektorā, kas ilgtermiņā veicina stabilāku uzticēšanos pārvaldei. Pārvaldē veidojas reāls ieceru īstenošanas plāns, kas palīdz laikus pamanīt riskus, precizēt problēmas formulējumu un izvēlēties piemērotāku risinājumu. Prakse samazina izmaksas un pārveides reižu skaitu formālajā saskaņošanā — agrīna vajadzību izpratne prasa mazāk resursu kļūdu labošanai vēlāk. Rīcībpolitika kļūst adaptīvāka, jo balstās ne tikai šodienas datos, bet arī nākotnes scenārijos un lietotāju iespējamo vajadzību izpratnē.

Galvenā ietekme ir labāk definēta problēma kopā ar tiem, kurus tā skar, radot saprotamu, lietojamu un ilgtspējīgu risinājumu. Šī prakse stiprina piederības sajūtu: lietotāja balss nav dekorācija procesa beigās, bet nozīmīga ieceres daļa. Savukārt pārvalde iegūst precīzāku, godīgāku un dzīvāku priekšstatu par cilvēkiem, kuriem tā kalpo.



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 iesāktie 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 soli, pārbaudīt tos praksē un regulāri par tiem reflektēt.

Šajā praksē vīzija ir vēlāmā 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.

Vērtība

Šīs prakses vērtība ir empātija pret iedzīvotāju un kolēģi, kas palīdz uzturēt spēcīgu komandu, pieņemt dzīvei tuvas lēmumus un mazināt plaisu starp sabiedrību un pārvaldi:

Skaidrs mērķis: visi strādā kopīgam uzdevumam — uzlabot iedzīvotāja pieredzi ar valsti, sadzirdot tā reālās sāpes, vajadzības un vēlmes. **Jēgpilns ikdienas darbs:** palīdz saskatīt darbu saikni ar vīziju un nošķirt mērķtiecīgus uzdevumus no formālas aizņemtības. **Vīzija kā kompass:** palīdz pieņemt saskaņotus lēmumus, noteikt prioritātes, plānot darbus un resursus, rādot, vai darītais tuvína vēlāmajai nākotnei. **Savstarpēja sapratne:** kolēģi redz sava darba ietekmi uz citiem, iedzīvotāja pieredzi un sabiedrisko vērtību. **Mazāka fragmentācija:** neļauj struktūrvienībām norobežoties, apvienojot iestādi vienotā komandā, kas ikdienas lēmumus sasaista ar kopīgu nākotnes redzējumu.

Princips

Koprade un nepārtraukts dialogs: Veidot rezultātus sarunā ar mērķauditoriju: pakalpojumos iesaistīt iedzīvotājus, bet stratēģijā – darbiniekus. Godīga un prasmīga atgriezeniskās saites interpretācija pamato uzdevumus ar sabiedrības vērtībām. Šim dialogam jābūt nepārtrauktam – gan pirms, gan pēc koprades darbnīcām. **Adaptīva refleksija:** Regulāra stratēģijas izvērtēšana palīdz salāgot ikdienas lēmumus ar kopējo virzienu. Tā ļauj elastīgi pielāgot stratēģiju un labot sākotnējos pieņēmumus, nevis akli turpināt formālu tās izpildi. **Skaidra komunikācija:** Lietotvienkāršu, godīgu valodu bez liekvārdības un modes vārdiem gan stratēģijas izstrādē, gan stāstā par progresu. Skaidrība palīdz darbiniekiem un sabiedrībai izprast organizācijas rīcību, mērķus un savu lomu to sasniegšanā.

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 noplākšanu. Darbiniekiem ir vieglāk noturēt motivāciju, ja viņi redz, kā viņu ikdienas darbs ir saistīts ar kopīgu virzienu, jēgu un sabiedrisko vērtību

Uzdevums

Veidot vīziju un stratēģiju kopradē ar darbiniekiem, kas to īsteno ikdienā. Aprakstīt to vienkārši un saprotami, lai tā kalpotu par skaidru ceļvedi ikdienas lēmumos, darbu plānošanā un prioritāšu noteikšanā.

Būt godīgiem pret sevi par darbu izpildi, regulāri izvērtējot reāli paveikto, lai stratēģija nekļūtu formāla. Cienīt iepriekšējo veikumu – nemainīt kopīgo vīziju personisku iebildumu dēļ, bet meklēt radošus kompromisus tās iedzīvināšanai.

Viegli saprotamā valodā informēt lietotājus un iesaistītos par progresu un sabiedrisko vērtību. Veidot refleksijas aplūkos darbiniekiem, lai salāgotu ikdienas darbu ar stratēģiju un pamanītu novirzes no realitātes.

Dot vietu nestandarta risinājumiem darbinieku efektivitātei – starpdepartamentu grupām, radošiem darba formātiem vai īsām sarunām, kas palīdz komandai strādāt mērķtiecīgāk un jēgpilnāk.

Formāts

Prakse notiek droša dialoga veidā. Tas nozīmē, ka sarunai ir skaidrs mērķis, cieņpilni noteikumi un pietiekama telpa dažādu pieredžu uzklaušīšanai. 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.

Metode

Uz nākotni orientētas metodes: spekulatīvais dizains (situāciju simulēšanai), scenāriji (attīstības ceļiem), PESTLE (ārējiem faktoriem), CLA (daudzlīmeņu cēloņiem) un atgriezeniskā prognozēšana (rīcībai šodienā).

Koprades metodes: organizācijas kartēšana (lomu un šķēršļu analīzei), dizaina domāšana (vajadzību izpratnei), ideācija (risinājumiem), prioritizācija (svarīgākā atlasei) un pārmaiņu teorija (darbību sasaistei ar mērķi).

Dialoga metodes: dialoga apli (līdzvērtīgai sarunai), atgriezeniskā saiti (uzlabošanai), refleksijas sarunas (virziena pārbaudei) un neformālas mērķēšanas sarunas (atvērtībai).

Pieredze

Sajust piederību un atpazīt savu balsi kolektīvajā vīzijā, rodot uzticēšanos kopīgam virzienam un saredzot savu lomu un atbildību tā īstenošanā.

Jūtoties droši, godīgi atspoguļot darba realitāti – gan panākumus, gan grūtības un resursu trūkumu. Piedzīvot caurspīdīgu procesu, skaidri pārrēdzot tā posmus un lēmumu pieņemšanu.

Saņemt aktīvu un strukturētu komunikāciju (piemēram, pēc "zelta apla" principa: kāpēc, kā, ko), kas atklāj iesaistes pievienoto vērtību, nepieciešamos resursus un riskus kā pamatdarba daļu.

Saņemt godīgu un saprotamu pamatojumu gadījumos, kad personīgās idejas netiek iekļautas stratēģijā.

Piedzīvot vadības veidotu drošu vidi, kurā katram ir izvēle un drosme izteikties cieņpilni.

Kapacitāte

Ir nepieciešama līderība, kas spēj ļauties abstrakcijai. 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. 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 uzklaušīt 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

Skaidri mērķi un indikatori palīdz novērtēt, kas izdodas un kas neizdodas.

Regulāras refleksijas sniedz vērtīgus kvalitatīvos un kvantitatīvos datus par stratēģijas īstenošanu. Prakse palīdz laikus pamanīt novirzes no izvēlēta virziena. Tā ļauj ne tikai vērtēt stratēģiju pēc perioda beigām, bet arī pielāgot rīcību īstenošanas laikā.

Prakse palīdz veidot kolektīvu vīziju. 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 orientieri. Tā palīdz iestādei ne tikai zināt, uz kurieni tā vēlas doties, bet arī ikdienā pārbaudīt, vai tā patiešām virzās šajā virzienā.

Stratēģisku lēmumu veidošana kopā ar sabiedrību

Konteksts

Sabiedrības iesaiste valsts pārvaldes lēmumu pieņemšanā ir demokrātijas principu praktiska īstenošana. 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 palīdz pieņemt lēmumus, kas balstās sabiedrības vajadzībās. Tā stiprina sabiedrības uzticēšanos valsts pārvaldei. Tā palīdz arī pārveidot iedomāto robežsienu 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.

Raksturs un identitāte

Prakse 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?

Vērtība Stingrās robežas “izšķīdināšana” starp sabiedrību un valsts pārvaldi. Prakse 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 leģitimitāte. 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 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. 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 iespējamiem riskiem. Tādējādi lēmuma pieņēmējs var pieņemt pamatotu, saprotamu un sabiedrībai derīgu lēmumu.	Problēma Prakse izceļ trīs būtiskas problēmas: formāli un novēloti iesaistīt sabiedrību stratēģiskos lēmumos, radīt rigidu regulējumu, ko vēlāk iestāžu pretestības dēļ ir dārgi un sarežģīti mainīt, kā arī uzturēt stagnējošu organizācijas kultūru. Bieži vien izpildes līmenī pastāv iestāžu prakse vai mikroregulējums, kas neatbilst sabiedrības interesēm. Tomēr mainīt šos lēmumus ir neērti un tehniski sarežģīti. Tas padara nekvalitatīvu lēmumu seku novēršanu dārgu un laikietilpīgu, būtiski mazinot sabiedrības uzticēšanos valsts pārvaldei. Sabiedrības līdzdalību bieži īstenot tikai formāli vai maznozīmīgos jautājumos. Iestādes mēdz izmantot stratēģiskos lēmumus savtīgās interesēs, piemēram, budžeta vai ietekmes sadalē. Tādējādi izvairīties no neērtām sarunām par status quo izaicināšanu, kavēt izaugsmi un ilgtermiņā vājināt kopējās demokrātiskās vērtības.
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 uz klausīt 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. 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 uz klausīti, 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.	Metode Kartē ieinteresētās puses un ekosistēmu, vizualizējot iesaistītās grupas, iestādes un to saites. Tas palīdz apzināt lomas, intereses, sistēmiskās atkarības un noteikt precīzu mērķauditoriju. Veikt lietotāju izpēti, lai dziļāk izprastu sabiedrības vajadzības, motivāciju un sāpīgos punktus, tādējādi pārbaudot stratēģiskos pieņēmumus no lietotāju skatpunkta. Organizēt koprades darbnīcas kopīgas izpratnes veidošanai. Strukturētās sarunās kopīgi definēt problēmu un meklēt risinājumus, pielāgojot formātu lēmuma raksturam. Prototipēt un testēt risinājumus (scenārijus, procesus, noteikumus) pirms gala lēmuma pieņemšanas. Tas ļauj mērķtiecīgi uzlabot kritiskos elementus ar lietotāju acīm. Iegūt atgriezenisko saiti no plašākas sabiedrības, pārbaudot risinājumu saprotamību un lietojamību. Tas mazina formālas iesaistes risku un pilnveido gala rezultātu.
Pieredze Koprades pieredze veicina empātiju, piederības sajūtu un savstarpēju sapratni. Prakse tiešā veidā stiprina izpratni par to, ka valsts pārvalde nav atrauta no sabiedrības. 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 leģitimāks.	Kapacitāte Spēcināt iestādes kapacitāti pieņemt tādus stratēģiskos lēmumus, kas balstīti padziļinātā sabiedrības vajadzību, pieredzes un ietekmes izpratnē. Stimulēt organizācijas iekšējo izaugsmi, mērķtiecīgi izaicinot esošos darba ieradumus un pieņēmumus, kas nereti kalpo pašas iestādes ērtībām, nevis sabiedriskajam labumam. Apzināties un pārvarēt iestādes pašsaglabāšanās instinktu, kas mēdz veicināt konservatīvismu un esošās kārtības aizsardzību, tā vietā pārvēršot to par dzinuli inovācijām. Izmantot sabiedrības līdzdalību kā drošu rīku, lai kritiski pārbaudītu, vai pieņemtie lēmumi nav atrauti no dzīves realitātes un vai sistēma patiešām kalpo cilvēkiem. Ilgtermiņā attīstīt organizācijas spēju mācīties no sabiedrības, kultivējot atvērtību, empātiju un elastību. Tas palīdz uzturēt drosmi mainīt darbības virzienu, lai nepārtraukti radītu patiesu un ilgstošu sabiedrisko vērtību.	Ietekme Stratēģisku lēmumu veidošana kopā ar sabiedrību nodrošina to atbilstību reālajām vajadzībām, novēršot nejēdzīgu un formālu mikroprakšu rašanos izpildes līmenī. Savlaicīga līdzdalība mazina pretestības un pārsūdzību riskus, būtiski ietaupot laiku, finanšu un cilvēku resursus, kas citādi tiktu tērēti kļūdu labošanai. Tas stiprina pārvaldes uzticamību un lēmumu leģitimitāti, kļiedējot bažas par slēptām institūciju interesēm. Tā kā no stratēģijas izrietošie pakalpojumi ir cilvēka tiešākais saskares punkts ar valsti, to skaidrība un pieejamība tieši sekmē uzticēšanos valstij. Gala rezultātā šī prakse nodrošina kvalitatīvākus lēmumus, saprotamāku pārvaldi un spēcina valsts un sabiedrības attiecības.

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 pareizas 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 atbrīvo? 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 pareizas 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.

Vērtība

aŠīs 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. 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. 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 pamatuzdevumam un sabiedrības vajadzībām.

Uzdevums

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 pareizas lietas? Šis jautājums attiecas ne tikai uz vienas iestādes iekšējo darbu. Tas attiecas arī uz starpinstitutionālo sadarbību un projektiem, kurus isteno vairākas iestādes kopā.

Tāpēc prakses uzdevums ir veidot arī starpinstitutionālas 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. 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. Grupas 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.

Metode

Jēgas audita pamatā ir drošas un atvērtas vides radīšana, vispirms vienojoties par paša procesa mērķi, lai noskaidrotu, vai iestāde veic pareizas darbības. Šim nolūkam izmantot ģeneratīvas koprades metodes, kas palīdz pāriet no lineāras analīzes uz darba patiesās jēgas saskatīšanu. Pielietot paradoksālo pieeju, pētot bezjēdzības slēpto izdevīgumu un jaunu risinājumu radītās neērtības. Problēmu saknes meklēt ar Toyota "5 kāpēc?" metodi, bet ierastos domāšanas rāmjus nojaukt ar laterālajām metodēm un reversās psiholoģijas "Anti-problem" pieeju. Tāpat analizēt paralizējošus dubultos signālus un kartēt cilvēku pieredzi pret procesu loģiku. Lai jēgu padarītu pieredzamu, izmantot simulācijas, lomu spēles un ēnošanu, savukārt lēmumu ceļus un varas dinamiku pētīt ar organogrammām, neļaujot procesiem stagnēt.

Pieredze

Cilvēkiem, darbojoties kopā, rodas pārliecība par šīs prakses vērtību. Jēgas audits kļūst nevis par āreju 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 pamatuzdevuma. 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 būtiski palielina iestādes operacionālo veiklību, optimizējot ne tikai finanšu, bet arī darbinieku kognitīvos, psihoemocionālos, fiziskos, laika un uzmanības resursus, kas citādi tiek tērēti inerces vai formālu prasību dēļ. Tas uzlabo risku vadību, ļaujot laikus mainīt virzienu vai pārtraukt bezjēdzīgus projektus. Padziļināta iedziļināšanās datos un pieredzē novērš sasteigtu lēmumu pieņemšanu. Starpinstitutionālā sadarbībā veidojas kopīga izpratne un savstarpēja uzticēšanās, audzējot riska apetīti, kas ir būtisks priekšnosacījums inovācijām. Godīgas sarunas atbrīvo darbinieku radošo potenciālu, sniedzot drosmi apšaubīt ierastos paradumus un saskatīt jaunas iespējas procedūru vietā. Visbeidzot, audits stiprina piederības sajūtu, palīdzot katram saredzēt sava darba jēgu, ietekmi un tiešo saikni ar sabiedrisko vērtību.

Dzīves situāciju kartēšana

Konteksts

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, darbspējas zaudēšana vai krīzes situācija, tas gandrīz nekad neieklaujas 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 uzaudzē 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.

Vērtība

Prakses galvenā vērtība ir sabiedrības uzticēšanās vairošana valstij un starpiestāžu resursu optimizācija. Iedzīvotājam šī pieeja sniedz drošību un palāvību, jo pakalpojums kļūst intuitīvs un iekļaujošs. Cilvēkam vairs nav jāpārzina birokrātiskā struktūra, normatīvie akti vai iestāžu kompetenču robežas – viņa dzīves situācija tiek risināta kopumā un saprotamā ceļā neatkarīgi no viņa zināšanām par sistēmu. Iestādēm prakse sniedz jēgpilnu sadarbību, ietaupot laiku un mazinot dublējošos procesus, vienlaikus skaidri iezīmējot katras lomu kopējā ekosistēmā. Skatot situāciju plašāk, iespējams pieņemt tālredzīgākus lēmumus par pakalpojumu attīstību, datu apmaiņu un sadarbību. Valstij kopumā tas ļauj efektīvāk pārdalīt resursus, mazināt administratīvo slogu un sakārtot atbildības sadali, tuvinot pārvaldi cilvēka reālajai dzīvei.

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 “atrakstīties” 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 skatīta caur cilvēka pieredzi. Tas nav pašmērķis. Tas ir līdzeklis, lai cilvēks savā dzīves notikumā saņemtu skaidru, savienotu un jēgpilnu atbalstu.

Problēma

Galvenā problēma ir iestāžu “aklo zonu” efekts, kad neviena iestāde viena pati neredz pilnu iedzīvotāja saskarsmes pieredzi ar publisko sektoru. Katra institūcija pārzina tikai savu procesa posmu, kamēr iedzīvotājs saskaras ar vienotu dzīves situāciju. Nekartējot šo pieredzi kopumā, paliek nepamanīti pārrāvumi, dublēšanās un neskaidra atbildība, atstājot cilvēku vienu sistēmas priekšā. Darbs pašlaik ir lēns un reaktīvs – iestādes strādā secīgi un izolēti, nevis preventīvi un kopā. Tas rada plaису un “mēs–viņi” dinamiku starp sabiedrību un pārvaldi, kurā cilvēkam pašam jāorientējas birokrātijā. No tā cieš arī darbinieki, piedzīvojot spriedzi, jo viņu darba rezultāti ir tieši atkarīgi no citu iestāžu procesu kvalitātes, datu aprites un kavēšanās.

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

Ištenot praksi strukturētās koprades darbnīcās, dialoga apļos un starpiestāžu dizaina sprintos, kopīgi salāgojot procesus un fokusējoties uz cilvēka pieredzi dzīves situācijā, nevis iestāžu funkcijām. Procesu vadībai piesaistīt ceļojuma kartēšanas vadītāju ar fasilitēšanas un pakalpojumu dizaina zināšanām, kurš palīdz atziņas pārvērst konkrētā uzlabojumu ceļa kartē. Iesaistīt daudznozaru darba grupas (ministrijas, aģentūras, pašvaldības, NVO), nodrošinot struktūru lēmumiem un atvērtību pārrāvumi, dublēšanās vai neskaidras atbildības identificēšanai. Ierobežot procesus skaidros laika rāmjos – no 3–4 stundu darbnīcām līdz vairāku dienu vai nedēļu sprintiem –, tā radot kopīgu ritmu un novēršot darba izstiepšanos. Visbeidzot, organizēt dzīvās testēšanas sesijas ar reāliem lietotājiem, tā cieši sasaistot šo procesu ar iedzīvotāju testēta dzīves situācijas pakalpojuma ceļa izstrādi.

Metode

Prakses metodisko pieeju veido trīs kartēšanas līmeņi. Primārais ir lietotāja līmenis, kurā pēta cilvēka ceļu, emocijas un šķēršļus, izmantojot lietotāju izpēti (vismaz septiņas intervijas), empātijas kartēšanu, problēmas rāmēšanu un pakalpojuma ceļojuma kartēšanu Miro vai FigJam vidē. Tas novērš pāreju uz institucionālo loģiku par ātru. Otrais ir iestāžu sadarbības līmenis, kas atklāj procesus aizkulisēs, datu apmaiņu un atbildības. Te izmanto iesaistīto pušu kartēšanu komandas izveidei un pakalpojuma arhitektūras kartēšanu jeb rasējumu, lai salāgotu lietotāja soļus ar iekšējām sistēmām. Trešais ir sistēmiskais līmenis, kas analizē tiesisko regulējumu, IT infrastruktūru un politiku kā šķēršļus. Nākotnes scenāriju kartēšana šeit palīdz modelēt optimālu starpiestāžu sadarbību, lai radītu vienotu un atbalstošu valsts klātbūtni.

Pieredze

Dalībniekiem šī prakse sniedz dziļu empātiju un sistēmisku izpratni, parādot, kā atsevišķu iestāžu lēmumi lietotāja pusē saplūst vienotā pieredzē. Iedzīvotājs nepiedzīvo iestāžu kompetenču sadalījumu, bet gan konkrētu dzīves notikumu (pirmā bērna piedzimšanu, tuvinieka zaudējumu vai būvniecību), kurā nepieciešams vienots atbalsts. Prakse transformē darbinieku domāšanu; viņi piedzīvo atklāsmes brīžus, ieraugot sava darba ietekmi uz citu iestāžu procesiem un klientu. Šī pieredze nojauc starpiestāžu konkurenci, skepsi un aizsardzības pozīcijas, aizstājot tās ar kopīgu atbildību un piederību jēgpilnam mērķim. Tiek sperti uz attīstību vērsti soļi, lai uzlabotu kopējo ceļu, skaidri vizualizējot un integrējot arī publiskā, privātā un nevalstiskā sektora dalībnieku lomas un nosakot, kur nepieciešama ciešāka sadarbība.

Kapacitāte

Lai praksi ieviestu, valsts pārvaldē jāattīsta četras galvenās kapacitātes. Pirmkārt, nepieciešami cilvēkresursi – neitrāls starporganizāciju speciālists ar pakalpojumu dizaina, fasilitēšanas un sistēmiskās domāšanas prasmēm, kurš notur procesu un fokusu uz lietotāju. Otrkārt, vajadzīgas atvērtā dialoga kompetences, lai dalībnieki spētu drosmīgi un cieņpilni apspriest pārrāvumus un neskaidru atbildību, noliekot malā tikai savas iestādes intereses. Treškārt, jābūt pieejamiem piemērotiem rīkiem, tostarp digitālajām koprades platformām (Miro vai FigJam) un lietotāju izpētes metodēm pieņēmumu pārbaudei. Ceturtkārt, kritiski svarīgs ir vadības pilnvarojums. Tas nodrošina darbiniekiem laiku starpiestāžu darbam un sniedz tiesisku mandātu piedāvāt reālas izmaiņas procesos, komunikācijā, datu apmaiņā vai normatīvajos aktos, pārvēršot kartēšanu par praktisku pārmaiņu instrumentu.

Ietekme

Prakse transformē valsts pārvaldes darbības modeli, virzot to no stingrām kompetenču robežām uz sadarbību ap iedzīvotāja reālajām vajadzībām. Kartēšana ļauj precīzi ieraudzīt, kur pakalpojumu ceļš darbojas un kur tas ir sadrumstalots, tādējādi palīdzot mērķtiecīgi uzlabot procesus, datu apmaiņu un komunikāciju. Ilgtermiņā tas mazina plaису starp publisko sektoru un sabiedrību, jo cilvēks piedzīvo valsti kā vienotu, koordinētu atbalsta vidi, kas būtiski stiprina uzticēšanos. Tiek paaugstināta pakalpojumu efektivitāte, mazinot procesu dublēšanos un taupot iedzīvotāju laiku, kā arī pārvaldes finanšu un cilvēkresursus. Izveidotie intuitīvie un saprotamie pakalpojumu ceļi aplicina mūsdienīgu pārvaldību. Šī pieeja ļauj modelēt nākotnes scenārijus, nodrošinot pāreju no tiesību aktos balstītiem procesiem uz efektīviem, lietotājcentrētiem pakalpojumiem.

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.

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 pašvēlību.

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.

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 pakalpojumus bieži veido sadrumstaloti – katra iestāde pārzina tikai savu procesa, tiesību un sistēmu posmu, kamēr iedzīvotājs piedzīvo vienotu ceļu savā dzīves situācijā. Tādēļ juridiski un tehniski "sakārtots" pakalpojums cilvēkam praksē var izrādīties sarežģīts, saraustīts un nogurdinošs. Lietotāji apmaldās administratīvajā valodā, nezina, kur vērsties, un ir spiesti vairākkārt sniegt vienus un tos pašus datus. Problēmu saasina pakalpojumu testēšana tikai iekšēji, balstoties uz darbinieku maldīgajiem pieņēmumiem par cilvēku spējām un zināšanām. Bez reālu lietotāju piesaistes kļūdas atklājas tikai pēc ieviešanas, radot sūdzības, neuzticēšanos un nevajadzīgu papildu slodzi gan iedzīvotājiem, gan iestādei. Lietotāja pieredzes ceļa pārbaude palīdz šos vājos punktus laikus pamanīt un novērst.

Uzdevums

Šīs prakses galvenais uzdevums ir pārbaudīt pakalpojumu reālā cilvēka dzīves situācijā, aizstājot teorētiskus pieņēmumus un procesa shēmas ar novērotu pieredzi. Tā palīdz precīzi fiksēt, kā iedzīvotājs rīkojas, ko nesaprot, kur kļūdās vai meklē palīdzību, lai šos novērojumus pārvērstu konkrētos uzlabojumos – valodā, procesos, tehnoloģijās, komunikācijā un regulējumā. Prakses mērķis nav izpildīt katru vēlmi, bet gan salāgot lietotāja vajadzības ar iestādes iespējām, skaidri nodalot tūlītējos soļus no ilgtermiņa sistēmiskām izmaiņām. Minimālais sagaidāmais rezultāts ir pārbaudīts lietotāja pieredzes ceļa kartējums ar skaidri identificētiem sāpju punktiem, pārrāvumiem un iestādes lēmumiem par nepieciešamajām izmaiņām, padarot pakalpojumu saprotamu, lietojamu un cilvēcisku.

Formāts

Prakse norit kā mērķētas lietotāja pieredzes pārbaudes sesijas (klātienē, digitāli, klientu centros, intervijās vai pakalpojuma izspēlēs), kurās cilvēks veic reālus soļus – meklē informāciju, lasa tekstus, aizpilda veidlapas vai piesakās pakalpojumam. Tikmēr iestādes komanda vēro, klausās un pieraksta, necenšoties aizstāvēt esošo risinājumu. Parasti pietiek ar 5 līdz 8 rūpīgi atlasītiem lietotājiem, kuri atbilst konkrētajai dzīves situācijai. Īpaša piesardzība un cieņa nepieciešama krīzes, slimību vai zaudējumu gadījumos. Klientu apkalpošanas centri šeit ir kritiski svarīgi, jo tie ikdienā redz sistēmas pārrāvumus un kļūdas, kļūstot par galvenajām pakalpojumu uzlabošanas vietām. Šāds formāts ļauj pārbaudīt nevis pakalpojuma aprakstus, bet iedzīvotāju reālo spēju to izmantot.

Metode

Prakse balstās lietotāju izpētes, dizaina un prototipēšanas metodēs, veidojot mācīšanās ciklu. Sākumā tiek izvēlēta ietekmīga dzīves situācija (piemēram, bezdarbs vai slimība) un izveidots reālistisks scenārijs. Tad komanda kartē sākotnējo lietotāja ceļu, kas izgaismo pašas iestādes pieņēmumus un domāšanas robežas. Tam seko mērķtiecīga lietotāju piesaiste un ceļa pārbaude. Ja gala risinājums vēl nav gatavs, izmanto vienkāršus prototipus (veidlapas, tekstus, digitālus maketus), testēšanā piemērojot "domāšanas skaļi" metodi, kamēr komanda fiksē aizķeršanās. Noslēgumā tiek veikta sāpju punktu analīze (sarežģīta valoda, lieki dokumenti, sistēmas pārrāvumi), datus pārvēršot konkrētos uzlabojumos procesos, tekstos vai tiesību aktos un, ja nepieciešams, ceļu testējot atkārtoti.

Pieredze

Darbiniekiem šī pieredze ļauj izkāpt no profesionālās loģikas rāmjiem un ieraudzīt, ka "pašsaprotami" procesi iedzīvotājam bieži ir neskaidri. Vērojot, kā cilvēks cīnās ar sarežģītu tekstu vai veidlapu, darbinieki apzinās, ka sistēmas kļūda nozīmē reālu apjukumu, gaidīšanu un spriedzi. Lietotājam, īpaši krīzes situācijās, šāda iesaiste sniedz sajūtu, ka viņa balss ir svarīga, veidojot uzticēšanos valstij, kas spēj klausīties un mācīties. Prakse arī mazina iestādes bailes no kļūdīšanās, palīdzot atzīt sākotnējā risinājuma nepilnības kā dabisku mācīšanās procesa daļu. Tas transformē darba kultūru, kurā lietotāja pieredze tiek uztverta kā vērtīgs un objektīvs zināšanu avots pakalpojuma uzlabošanai, nevis kā drauds darbinieku profesionālajai pašapziņai.

Kapacitāte

Lai prakse kļūtu par ikdienu, nepieciešama mērķtiecīga kapacitāte, ko metodiski var vadīt Inovācijas laboratorija, nodrošinot vadlīnijas un apmācības. Galvenās lomas ir pakalpojuma īpašnieks, kurš pieņem lēmumus par uzlabojumiem, un lietotāja pieredzes ceļa vadītājs, kurš plāno testus un pārvērs novērojumus datus. Tikpat svarīgs ir pats dalībnieks ar reālu dzīves pieredzi, kura iesaistei jābūt cieņpilnai – ar skaidru uzaicinājumu, drošu datu apstrādi, pateicības mehānismu un atgriezenisko saiti par rezultātiem. Vadītāju atbalsts garantē, ka secinājumi pārtop reālos lēmumos, resursos un uzlabojumos. Nav vajadzīgs liels darbinieku skaits, bet gan daži sagatavoti speciālisti, kas prot strādāt ar kvalitatīviem lietotāju pieredzes datiem un salāgot tos ar iestādes iespējām.

Ietekme

Lai gan sākotnēji prakse prasa papildu laiku un resursus, ilgtermiņā tā būtiski atvieglo darbu – mazinās kļūdas, atkārtota skaidrošana un dārgas izmaiņas pēc pakalpojuma ieviešanas. Sistēmiskā līmenī tā stiprina uzticēšanos valstij, mācot tai runāt vienkāršāk, ieklausīties un godīgi pārbaudīt savus risinājumus. Prakses spēks ir lietotāja vajadzību un iestādes iespēju salāgošanā, palīdzot pāriet no aizsardzības uz mācīšanos un novēršot administratīvo un emocionālo slodzi. Tā veido jaunu pakalpojumu attīstības kultūru, kurā risinājums netiek uzskatīts par pabeigtu tikai tāpēc, ka tas ir juridiski korekts vai tehniski ieviests. Pakalpojums ir pabeigts tikai tad, kad iedzīvotājs to var patstāvīgi saprast, ērti izmantot un ar tā palīdzību veiksmīgi atrisināt savu dzīves situāciju.