

INOVĀCIJAS LABORATORIJAS ROKASGRĀMATA

KĀ PLĀNOT, ĪSTENOT UN NOSLĒGT **INOVĀCIJAS
SPRINTU**

PRINCIPI, PROCESI, LOMAS UN PIEMĒRI

Ievads

Inovācijas laboratorijas rokasgrāmata ir metodoloģisks materiāls, kas papildina un aktualizē 2019. gadā laboratorijas pirmā projekta ExCel 1.0 ietvaros radītā materiāla [“Inovācijas process administratīvā sloga mazināšanai”](#) 3. nodaļu [“Kā izveidot laboratoriju inovācijai publiskajā pārvaldē?”](#). Šī rokasgrāmata izstrādāta otrā laboratorijas ExCel 2.0 projekta ietvaros un sniedz detalizētāku ieskatu tajā, kā saplānot, īstenot un noslēgt (t.sk. arī dokumentēt) vienu inovācijas procesa sprintu, aprakstot darba principus, procesus un lomas. Rokasgrāmata sniedz arī praktiskus piemērus no līdzšinējās Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas (iepriekš dēvētas par #GovLabLatvia) darbības.

Kam paredzēta šī rokasgrāmata?

- Valsts kancelejas **Inovācijas laboratorijas komandai**,
- Inovācijas laboratorijas **sprinta kodolgrupas komandai**,
- **Jebkuram citam interesentam**, kurš vēlas izveidot inovācijas laboratoriju savā organizācijā vai īstenot inovācijas procesu citā formātā ar mērķi atrisināt kādu problēmu.

Kāds ir šīs rokasgrāmatas mērķis?

- **Kalpot par metodoloģisku pamatu Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas darbā**, aprakstot **standartu, kā būtu īstenojams viens inovācijas procesa sprints** – intensīvs darba posms, kas balstīts dizaina domāšanas un koprades pieejā, kura laikā kādam izaicinājumam tiek meklēts risinājums, noslēgumā izveidots prototips, kuram ir potenciāls tikt testētam tālāk un mērogotam.
- **Sniegt praktisku priekšstatu par darba principiem, procesiem, lomām**, kas būtu jānodrošina, lai inovācijas process norisinātos sekmīgi, konstruktīvi un kvalitatīvi.

Šajā materiālā aprakstītais nav uzskatāms par vienīgo izmantojamo pieeju, kas nodrošinātu inovācijas laboratorijas vai jebkuras citas inovācijas vienības formas darbu. Šī rokasgrāmata balstīta tikai un vienīgi uz Valsts kancelejas līdzšinējās Inovācijas laboratorijas praktisko darbu un gūtajām atziņām (īpaši uz 2020. gadā īstenotajiem sprintiem, kuru ietvaros tika sniegts metodoloģisks atbalsts: a) Veselības ministrijai jauna ārstniecības personu atalgojuma modeļa izstrādē un b) Labklājības ministrijai jautājumā par «mūžīgajiem bērniem» un to vecākiem nepieciešamo asistentu atbalstu.

Rokasgrāmatas galvenā autore ir Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas vadītāja (2018–2020) **Laura Dimitrijeva**. Rokasgrāmatas sagatavošanā piedalījusies arī uzņēmuma *Design Elevator* projekta koordinatore **Ilona Platonova**. Atbalstu dokumenta izstrādē snieguši arī citi 2020. gadā Inovācijas laboratorijā iesaistītie eksperti.

Kā pareizi lietot šo rokasgrāmatu

Rokasgrāmatu veido 7 nodaļas: 1. Laboratorijas darba principi, 2. Laboratorijā iesaistīto lomas un uzdevumi, 3. Sprinta organizēšana, 4. Sprinta metodoloģija, 5. Sprinta komunikācija, 6. Sprinta virtuālo darbnīcu organizēšana, 7. Procesa dokumentēšana.

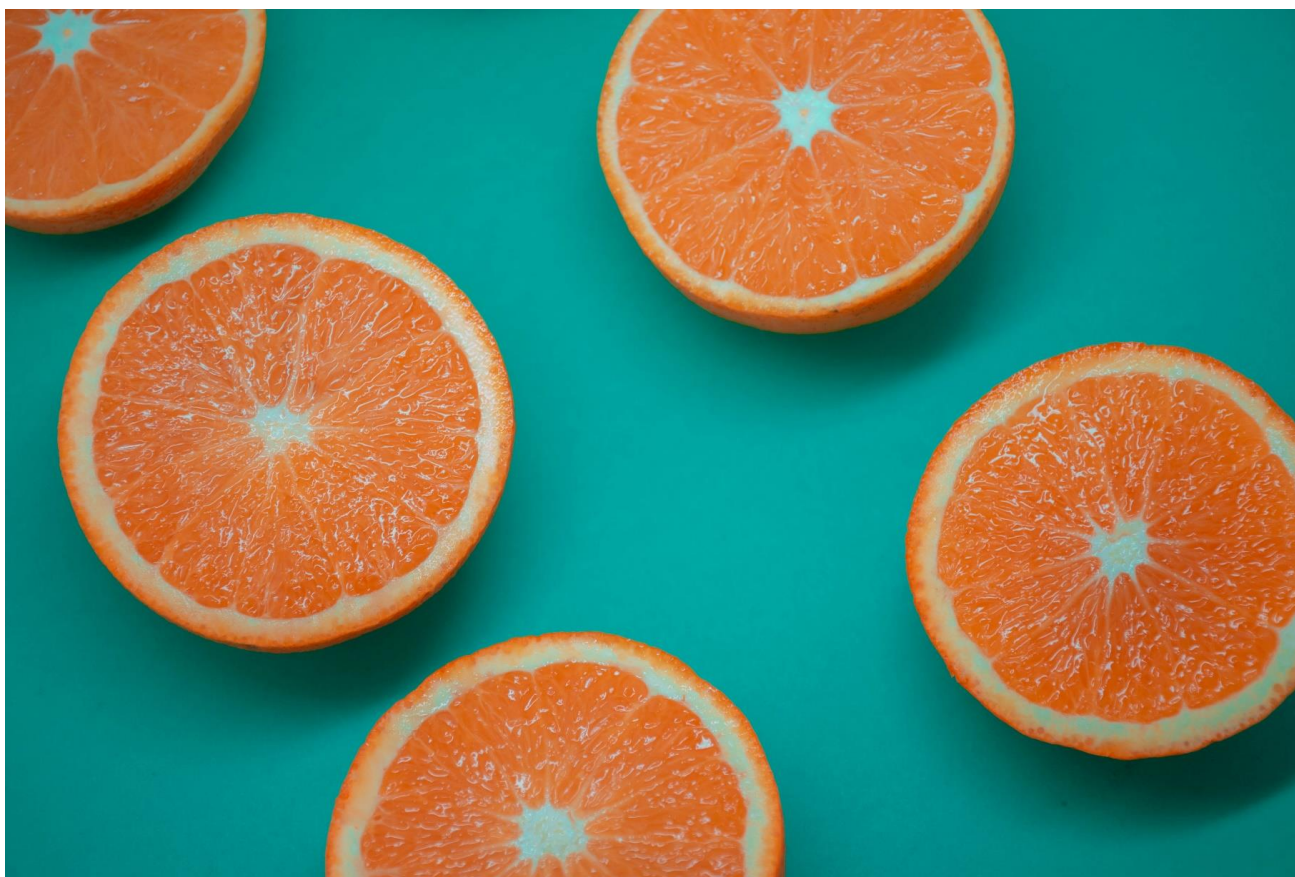
1. Izlasīt – visu vai konkrēti interesējošas nodaļas, atkarībā no tā, kāda ir Tava loma un perspektīva:

Perspektīva 1.: Laboratorijas īpašnieks / laboratorijas vadītājs / sprinta koordinators

Perspektīva 2.: Problēmas īpašnieks / projekta / dalībnieku koordinators

Perspektīva 3.: Procesa virzītājs / dizainers / datu analītiķis / cits eksperts

2. Izmēģināt praksē
3. Piefiksēt to, kas izdodas / neizdodas
4. Sniegt atgriezenisko saiti, rakstot uz inovacija@mk.gov.lv



“Practice even what seems impossible” Marcus Aurelius

Satura rādītājs

Ievads	2
Kā pareizi lietot šo rokasgrāmatu	3
1. nodaļa: Kādi ir laboratorijas darba principi?	5
1.1. Koprade	5
1.2. Dizaina domāšana	5
1.3. Spējā jeb AGILE pieeja.....	5
1.4. Laboratorija – droša vide	5
2. nodaļa: Kādas ir iesaistīto lomas un uzdevumi ?	6
2.1. Laboratorijas īpašnieks (organizācija)	7
2.2. Problēmas īpašnieks (organizācija).....	7
2.3. Sprinta kodolgrupa.....	8
2.4. Laboratorijas vadītājs.....	9
2.5. Sprinta koordinators (no laboratorijas īpašnieka puses)	9
2.6. Projekta / dalībnieku koordinators (no problēmas īpašnieka puses).....	10
2.7. Procesa virzītājs	10
2.8. Dalībnieki	12
2.9. Saturiskais eksperts/i.....	12
2.10. Vieslektori un citi eksperti	13
3. nodaļa: Kā organizēt inovācijas sprintu ?	14
3.1. Problēmjaūtājuma izvēle.....	14
3.2. Tēmas priekšizpēte.....	16
3.3. Sprinta plānošana.....	16
3.4. Dalībnieku atlase un menedžments	17
3.5. Darbnīcu norises plānošana	18
3.6. Darbnīcu norise	19
3.7. Darbnīcu un sprinta izvērtēšana.....	22
3.8. Prototipēšana.....	23
3.9. Prototipu testēšana.....	24
3.10. Sprinta noslēgšana un prototipu “dzīve” pēc sprinta	25
4. nodaļa: Kāda ir sprinta metodoloģija?	26
4.1. Dubultais dimants	26
4.2. Koprades darba metodes	27
4.3. Izpēte un datu analīze	27
5. nodaļa: Kā organizēt komunikāciju?	28
5.1. Komunikācija ar dalībniekiem	28
5.2. Komunikācija kodolgrupas starpā.....	29
5.3. Komunikācija procesa virzītāju starpā	29
5.4. Publiskā komunikācija	30
6. nodaļa: Kā vadīt virtuālās darbnīcas?	31
7. nodaļa: Kā dokumentēt procesu?	33
Pielikumi	35

1. nodaļa: Kādi ir laboratorijas darba principi?

1.1. Koprade

Viens no Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas darba pamatprincipiem ir strādāt kopradē ar klientu. Koprade ir risinājumu izstrādes un problēmu risināšanas **process kopā ar klientiem** – tiešajiem lietotājiem un/vai saņēmējiem. Ja klienti ir daļa no risinājuma izstrādes komandas, tiek gūts ieskats zināšanās, kuras nav iespējams iegūt vai ir ļoti grūti iegūt, izmantojot citas iesaistīšanas metodes. Risinājuma meklēšana kopradē nozīmē gan to, ka tiek nodrošināts mūsdienīgs sabiedrības līdzdalības process, gan arī tas, ka potenciālais risinājums būs daudz piemērotāks lietotāju vajadzībām un gūs lielāku atbalstu praktiskai ieviešanai dzīvē. **Jo plašāka koprade, jo sarežģītāks ir process, tomēr tas vienmēr atmaksājas.**

1.2. Dizaina domāšana

Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas galvenā metodoloģija ir dizaina domāšana. Tā vienlaicīgi ir gan attieksme un domāšanas veids (uz klientu orientēta pieeja jeb raudzīšanās uz visu “iekāpjot klienta kurpēs”), gan process, kā nonākt līdz risinājumam (izpēte, problēmu definēšana, idejošana jeb ideju ģenerēšana, prototipēšana un testēšana).

Ar dizaina domāšanas palīdzību ir iespējams risināt problēmas, uzlabot procesus un pakalpojumus, centrā liekot lietotāja reālās vajadzības. Dizaina domāšanas metodes ļauj radīt, ātri izmainīt un pārbaudīt dažādas idejas un nonākt pie labākā risinājuma, iesaistot lietotāju, kuram paredzēts konkrētais produkts vai pakalpojums. Dizaina domāšanu var izmantot ikviens dažādās jomās. Cilvēkam nav obligāti jābūt dizainerim, lai attīstītu dizaina domāšanas pieeju. Ar dizaina domāšanu nevar atrisināt pilnīgi visu, tomēr tā var kalpot par fundamentālu inovācijas procesa pamatu, lai nodrošinātu pēc iespējas dzīvotspējīgāku un lietotāju vajadzībām piemērotu risinājumu radīšanu.

1.3. Spējā jeb AGILE pieeja

Laboratorijai un tās sprintam nav gatava rīcības plāna, pēc kura vadīties un ko precīzi ievērot. Process tiek organizēts spējā jeb Agile pieejā – virzoties uz priekšu iteratīvi. Iteratīvs arī ir gan dizaina domāšanas process, gan pašas laboratorijas darbība. Tā turpina transformēties, pielāgoties konkrētajai situācijai un **radīt pēc iespējas lielāku pievienoto vērtību pēc iespējas efektīvākā veidā**. Tas tiek īstenots, pastāvīgi nodrošinot atgriezeniskās saites procesus (ar dalībniekiem, starp kodolgrupas dalībniekiem).

1.4. Laboratorija – droša vide

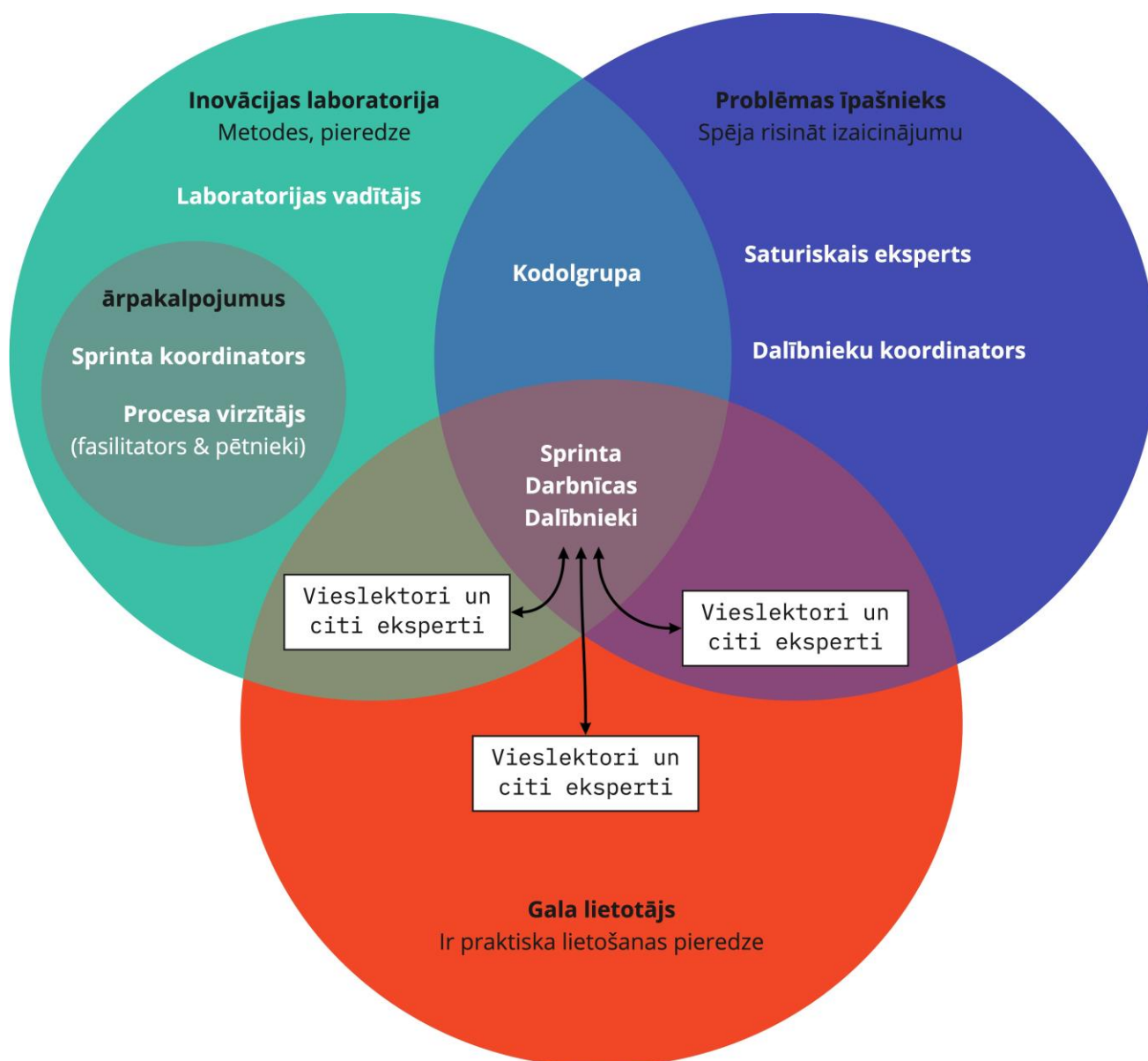
Primāri laboratorijai ir jābūt drošai videi dalībniekiem un visiem tās darbībā iesaistītajiem. Nonākot saskarsmē ar laboratoriju, katram jājūtas motivētam domāt radoši, runāt atklāti, rast drosmīgus risinājumus, nebaidīties eksperimentēt, mācīties no kļūdām. Ir svarīgi, ka tas tiek skaidri definēts un uzsvērts jebkurā komunikācijā, t.sk., publiskā komunikācija netraucē inovācijas procesam. Vairāk skat. [5. nodaļu: Kā organizēt komunikāciju?](#)

2. nodaļa: Kādas ir iesaistīto lomas un uzdevumi ?

Lai nodrošinātu Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas darbību, ir definētas dažādas lomas, kas ir ļoti svarīgas operacionālās laboratorijas darbības nodrošināšanai.

Dažādas lomas var ieņemt vieni un tie paši cilvēki, bet ir īpaši svarīgi nodrošināt, ka visi iesaistītie **izprot šīs lomas**, kā arī apzinās, kādi ir **katras lomas veicamie uzdevumi**.

Ņemot vērā, ka Valsts kancelejas Inovācijas laboratorija gan 2019. gadā, gan 2020. gadā ir darbojusies ar ārpalpojuma piesaistītu konsultantu palīdzību, šeit tiek norādīts, kuras no lomām iespējams nodrošināt (ierobežotas kapacitātes gadījumā), piesaistot ārējus ekspertus.



Ilustrācija 1: Laboratorijas sadarbības modelis

2.1. Laboratorijas īpašnieks (organizācija)

Laboratorijas īpašnieks ir organizācija, kurai “pieder” laboratorija. Tā nodrošina laboratorijas darbību, rūpējoties gan par tās stratēģisko, gan operacionālo vadību. Laboratorijas īpašnieka rīcībā ir jābūt pietiekamiem resursiem, lai nodrošinātu sekmīgu tās darbību, vai jāspēj piesaistīt trūkstošo kapacitāti.

Perspektīva 1. Būtiskākais resurss ir profesionāli darbinieki, kuri pārzina dizaina domāšanas metodoloģiju un kuriem ir pietiekami laika un motivācijas nodrošināt kvalitatīvu laboratorijas pārraudzību. Iesaiste ikvienā šādā projektā nozīmē būtisku laika ieguldījumu darbnīcu sagatavošanā un plānošanā. Pirms pašiem realizēt darbnīcas, organizācijām, sprinta vadītājam un koordinātoram nepieciešams apgūt dizaina domāšanas pamatus. Valsts pārvaldes institūcijām apmācības pieejamas [Valsts administrācijas skolā](#).

Laboratorijas īpašnieks par galveno misiju var izvirzīt vai nu **savas organizācijas pārziņā esošo problēmjaudājumu risināšanu**, vai arī – līdzīgi kā Valsts kancelejas gadījumā 2020. gadā – risināt sabiedrībai nozīmīgus, sarežģītus jautājumus, kas **atrodas citu organizāciju pārziņā**.

Piemēram, 2019. gadā Valsts kanceleja bija īpašnieks 3 starpdisciplinārām laboratorijām, no kurām katrai bija savs tematiskais tvērums: 1) administratīvā sloga mazināšanai, 2) stratēģiskai valsts pārvaldes cilvēkresursu vadībai un 3) valsts pārvaldes reputācijas un tēla stiprināšanai (vērtību iedzīvināšanai praksē). Pirmā laboratorija galvenokārt fokusējās uz tādu jautājumu risināšanu, kas ietilpst citu organizāciju pārziņā, bet abas pārējās – uz Valsts kancelejas pārziņā esošiem jautājumiem.

2020. gadā Valsts kancelejas Inovācijas laboratorija stratēģiski definēja, ka viens no tās svarīgākajiem uzdevumiem ir attīstīt “inovāciju kā pakalpojumu” valsts pārvaldē, palīdzot citām valsts iestādēm inovēt. Šajā gadā Valsts kancelejas inovācijas laboratorija izvēlējusies primāri risināt ļoti sarežģītas un kompleksas problēmas (jeb kā tās tiek sauktas angļu valodā – **wicked problems**).

Laboratorijas īpašnieks sprintā **nodrošina ekspertīzi metodoloģijā, kā arī lietotāju vajadzību izpēti**. Kad lēmums par sadarbību ir pieņemts, vajadzības gadījumā laboratorijas īpašnieks sniedz apliecinājumu problēmas īpašniekam par plānotās sadarbības detaļām, lai varētu tikt attaisnoti koprades darbā nepieciešamie resursi, piemēram, dalībniekiem segti ceļi izdevumi vai kafijas pauzes izmaksas ([šāda apstiprinājuma paraugu skat. pielikumā](#)).

2.2. Problēmas īpašnieks (organizācija)

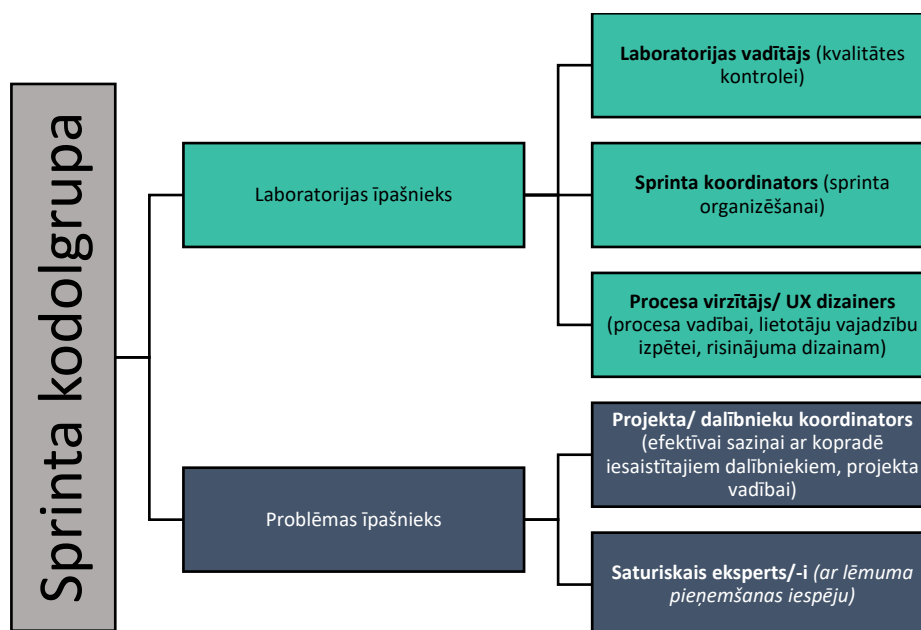
Perspektīva 2. Problēmas īpašnieks ir kāds, **kura pārziņā atrodas risināmais problēmjaudājums un/vai potenciālais risinājums**. Laboratorijas īpašnieks vienlaicīgi var būt arī problēmas īpašnieks. Piemēram, 2019. gadā Valsts kancelejas inovācijas laboratorijā tika risināts jautājums par valsts pārvaldes jauno darbinieku darbā ievadīšanas procesu (kas lielā mērā ir pašas Valsts kancelejas pārziņā esošās rīcībpolitikas jautājums). 2020. gadā Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijā tika risināts jautājums, kur problēmas īpašnieks bija Labklājības ministrija (jautājumā par atbalstu ģimenēm, kurās ir “mūžīgie bērni”, kam nepieciešams asistenta pakalpojums).

Perspektīva 1. Īpaši svarīgi ir definēt problēmas īpašnieku **pirms tiek uzsākta problēmjaūtājuma risināšana, kā arī svarīgi, lai problēmas īpašnieks ir augsti motivēts gan veltīt resursus iesaistei laboratorijā, gan gatavs strādāt kopradē, gan ieinteresēts un motivēts pēc prototipu izstrādes tos attīstīt tālāk** (ārpus laboratorijas vides, piemēram, attīstot prototipus, testējot tos reālā vidē, veicot eksperimentus, īstenojot pilotprojektus un tml.).

Problēmas īpašnieks nodrošina saturisko ekspertīzi.

2.3. Sprinta kodolgrupa

Lai nodrošinātu **efektīvu koordinācijas mehānismu** starp laboratorijas īpašnieku un problēmas īpašnieku, ir ieteicams izveidot sprinta kodolgrupu, kuras galvenā loma ir nodrošināt stratēģisku sprinta vadību, pieņemot lēmumus. Piemēram, 2020. gada Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas sprintā ar Labklājības ministriju kodolgrupas sastāvā tika pieņemts lēmums par to, ka jāpārtrauc klātienē darbnīcas Covid-19 risku dēļ un laboratorijai jāpāriet uz pilnībā virtuālu formātu. Kodolgrupas uzdevums ir atlasīt koprades procesa dalībniekus, izvērtēt katras darbnīcas norisi (gan no procesa, gan satura viedokļa), kā arī pieņemt lēmumus par sprinta norisi.



Ilustrācija 2: Optimālais kodolgrupas sastāvs

Optimālais sprinta kodolgrupas izmērs ir **līdz 8 cilvēkiem**. Kodolgrupas vadību jānodrošina laboratorijas īpašniekam. Kodolgrupa tiek izveidota, tiklīdz ir skaidrs problēmas īpašnieks, lai to iesaistītu sprinta norises plānošanā pēc iespējas ātrāk.

Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas 2020. gada pieredzē ar Labklājības ministriju kodolgrupas sastāvs bija pilnībā iesaistīts arī koprades procesā (t.i. piedalījās visās korprades darbnīcās). Tomēr nav izslēgts, ka kodolgrupai var būt vairāk konsultatīva funkcija, nodrošinot sprinta virsuzraudzību bez iesaistes darbnīcās. Tādā gadījumā uz kodolgrupas sanāksmēm jānodrošina pietiekams informācijas apjoms par atgriezenisko saiti no dalībniekiem. Tomēr visu kodolgrupas dalībnieku piedalīšanās visās koprades darbnīcās ir

liela priekšrocība, jo tādējādi iespējams iegūt daudz nozīmīgāku atgriezenisko saiti par darbnīcu norisi.

Kodolgrupai sprinta plānošanas posmā ir kopīgi jāvienojas par sprintā iesaistītajiem dalībniekiem, jālemj par grupu formēšanas veidu, jāvienojas par loģistiku. Savukārt tālākā procesā kodolgrupai ir jāidentificē un jāpiesaista trūkstošā kompetence, jāidentificē radušās problēmas un jārisina, pirms tās ir samilzušas, kā arī jāseko līdzi dalībnieku iesaistei un jāpieņem lēmums par nepieciešamajiem viesiem un papildus dalībniekiem, ja rodas tāda vajadzība.

2.4. Laboratorijas vadītājs

Inovācijas laboratorijas vadītāja galvenais uzdevums sprintā ir nodrošināt zināšanu pārvaldību, kā arī Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas darba principu un standartu ievērošanu un pilnveidi. Laboratorijas vadītājam ir jābūt pieredzei inovācijas procesā, jāpārvalda dizaina domāšanas metodoloģija, kā arī ir jāpieņem efektīvas komunikācijas un prezentācijas prasmēm. Laboratorijas vadītājs rūpējas par to, **lai labā prakse un pieredze tiktu nodota no sprinta un sprintu**. Laboratorijas vadītājam nav obligāti pašam jāiesaistās darbnīcās, bet jānodrošina vismaz iesaiste kodolgrupas formātā.

Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas 2019. gada pieredzē laboratorijas vadītājs sprintos iesaistījās pats, ja bija īpaša nepieciešamība vai, piemēram, bija jāsniedz vispārīga informācija par laboratorijas darbu. 2020. gada pieredzē ar Veselības ministriju laboratorijas vadītājs primāri piedalījās tikai kodolgrupas sanāksmēs, savukārt pieredzē ar Labklājības ministriju ieņēma arī procesa virzītāja, vēlāk arī sprinta koordinators lomu.

Perspektīva 1. Sprintu norisē laboratorijas vadītāja pirmais uzdevums ir **izveidot sprinta komandu tā**, lai varētu **uzsākt sprinta plānošanas un īstenošanas darbu**, bet tālākajā sprinta īstenošanas laikā **nodrošināt kvalitātes kontroli** un to, ka sprinta koordinators sekmīgi īsteno veicamos uzdevumus.

2.5. Sprinta koordinators (no laboratorijas īpašnieka puses)

Sprinta koordinators ir viena no būtiskākajām lomām sekmīga sprinta norisē. Iespējams, ka sprintu var īstenot arī bez kodolgrupas, tikai balstoties sprinta koordinators darbā sadarbībā ar problēmas īpašnieku. Sprinta koordinators galvenie uzdevumi:

- nodrošināt proaktīvu informācijas apriti, lai visas iesaistītās puses koordinētu darbību,
- koordinēt sprinta uzsākšanu (saziņa ar problēmas īpašnieku, nepieciešamo komunikācijas rituālu izveide),
- nodrošināt inovācijas procesa izskaidrošanu problēmas īpašniekam,
- nodrošināt laboratorijas darba plānošanu atbilstoši dizaina domāšanas metodoloģijai (pārliecināties, ka procesa virzītāji un dizaineri darbojas tai atbilstoši),
- nodrošināt nepieciešamo atbalstu problēmas īpašniekam loģistikas organizēšanā,
- nodrošināt nepieciešamo atbalstu komunikācijas plānošanā,
- pārliecināties, ka sprinta process tiek labi dokumentēts,
- nodrošināt atgriezeniskās saites procesu no problēmas īpašnieka, procesa virzītājiem u.c. iesaistītajiem ekspertiem,

- piedalīties sprinta norisē (vismaz kā novērotājam, bet var piedalīties kā procesa virzītājs vai eksperts),
- koordinēt sprinta dokumentēšanu un sprinta ziņojuma sagatavošanu,
- vismaz īslaicīgi nodrošināt mentora lomu, atbalstot problēmas īpašnieku pēc sprinta norises.

2.6. Projekta / dalībnieku koordinators (no problēmas īpašnieka puses)

Projekta jeb dalībnieku koordinators ir vēl viena būtiska loma, kuru jānodrošina problēmas īpašnieka organizācijai. Koordinators ir galvenais kontaktpunkts komunikācijā ar dalībniekiem. Projekta / dalībnieku koordinators cieši sadarbojas ar sprinta koordinators, nodrošinot koordinētu darbību, kā arī ir galvenais kontaktpunkts attiecībā uz nepieciešamo komunikāciju problēmas īpašnieka organizācijā iekšēji (piemēram, informē vadību par notiekošo).

2019. gada pieredzē Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijā šāda loma nebija definēta. Pēc šādas lomas ieviešanas 2020. gadā tika secināts, ka tas ir īpaši svarīgi, jo tas paaugstina gan problēmas īpašnieka iesaisti, gan arī nodrošina darba pēctecību.

Perspektīva 2. Projekta / dalībnieku koordinators galvenie uzdevumi:

- nodrošināt savlaicīgi komunikāciju ar laboratorijas dalībniekiem (izsūtot praktisku informāciju, atbildot uz dalībnieku jautājumiem starp koprades darbnīcām un tml.),
- organizēt koprades darba loģistiku (nodrošināt koprades darba telpas, sarūpēt kafijas pauzes un tml.),
- nodrošināt komunikāciju un nepieciešamības gadījumā arī savas organizācijas vadības iesaisti sprintā,
- piedalīties sprinta norisē (var piedalīties arī kā dalībnieks).

Pēc sprinta koordinators var turpināt sadarbību ar sprinta dalībniekiem, veicinot to iesaisti inovācijas ieviešanā jau ārpus laboratorijas formāta.

2.7. Procesu virzītājs

Procesa virzītājs (angļu valodā *facilitator*) ir viena no būtiskākajām koprades darbā nepieciešamajām lomām. Procesu virzītājs nav darbnīcu kā pasākuma vadītājs vai procesa koordinētājs un administrators, jo procesu virzītāja loma darbnīcu vadīšanā ir satura un metodoloģijas dimensijā. Tas nozīmē – lai procesu virzītāja darbs būtu ar lielāku atdevi un pievienoto vērtību, procesu virzītāja komandā būtu jābūt kompetencēm un pieredzei, kas saistīta ar darbnīcu gaitā nepieciešamajām problēmu risināšanas metodēm. Sprinta procesu virzītājam ir vajadzīga izpratne par cilvēkcentrēta dizaina metodēm, lai sākotnēji un darbnīcu laikā spētu pieņemt lēmumus par izmantotajām metodēm. Ja procesu virzītājam šādas kompetences un pieredzes nav, tad darbam ir vēlams piesaistīt metodoloģisko ekspertu vai dizaineru, kurš fokusētos uz lietotāju vajadzību izpēti un nodrošinātu to, ka visa koprades procesa laikā tiek ievēroti cilvēkcentrēta dizaina principi risinājumu radīšanā.

Līdzšinējā Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas pieredzē primārais uzsvars bijis tieši uz procesu virzīšanas kompetenci, kas nodrošina sekmīgu koprades darbu. Tomēr potenciāli

un pakāpeniski būtu **plašāk attīstāma arī cilvēkcentrēta dizaina kompetence**, lielāku lomu un uzdevumus piešķirot profesionāliem dizaineriem, kuru uzdevums ir nodrošināt kopradi konkrētos dizaina domāšanas posmos.

Perspektīva 3. Procesa virzītāja uzdevumi ir:

- nodrošināt visa sprinta metodoloģisko procesu, plānot un vadīt koprades darbnīcu norisi, nodrošināt koprades darba rezultātu sintezēšanu,
- izvēlēties piemērotākās koprades darbam metodes,
- sagatavot darba lapas un prezentācijas (sadarbībā ar citiem kodolgrupas dalībniekiem un ekspertiem),
- vadīt un virzīt kodolgrupas sanāksmes,
- vadīt un virzīt koprades darbnīcas,
- apkopot koprades darba rezultātus,
- nodrošināt likumsakarību piefiksēšanu un to attēlošanu dalībniekiem,
- nepieciešamības gadījumā sekmēt dalībnieku kopdarbu, piemēram veicinot to, ka dalībnieki attīsta aktīvās klausīšanās prasmes,
- sintezēt dalībnieku radītos koprades darba rezultātus, vajadzības gadījumā sagatavojot priekšlikumu prototipu attīstībā,
- piedāvāt prototipu testēšanas plānu un iesaistīties to testēšanā ar potenciālajiem lietotājiem (vai palīdzēt problēmas īpašniekam sagatavoties prototipu testēšanai),
- piedalīties sprinta ziņojuma sagatavošanā.

Perspektīva 1. Ja procesa virzītājus plānots piesaistīt kā ārpalpojumu, tad, balstoties šeit aprakstītajos uzdevumos, arī darba uzdevumu var sagatavot un pielāgot konkrētai situācijai.

Profesionālu sprinta procesa virzītāju raksturo:

- praktiska pieredze procesu virzīšanā dažādos formātos gan klātienē, gan virtuāli (darbnīcas, semināri u.c. formāti), nodrošinot kopradi dažāda izmēra grupās (pieredze gan mazu (5-10 cilvēki), gan lielu grupu (20+ cilvēki) koprades darbā),
- zināšanas dizaina domāšanas metodoloģijā un praktiska pieredze tās lietošanā,
- vēlamas gan zināšanas, gan praktiska pieredze par dizainu, piemēram, UX (lietotāju pieredze), sociālais dizains, pakalpojumu pārveide (redizains), lietotāju interviju veikšana, utml.
- teicamas komunikācijas un prezentēšanas prasmes,
- spēja patstāvīgi izvēlēties piemērotas procesa virzīšanas metodes un rīkus,
- zināšanas un prasmes kvantitatīvās un kvalitatīvās izpētes metodēs (t.sk. informācijas ievākšana, apstrāde, analīze),
- zināšanas un pieredze prototipēšanā un testēšanā,
- zināšanas un pieredze publiskā sektora inovācijā un eksperimentēšanā.

Sadarbībā ar Labklājības ministriju veidotajā sprintā procesa virzītājam bija arī nozares priekšzināšanas, kas palīdzēja atbalstīt dalībnieku kopradi un labāk izprast komandu darbu prioritāšu kritērijus. Sarežģītu izaicinājumu risināšanā procesa virzītājam nepieciešams datu un nozares zināšanu atbalsts dalībnieku uzdevumu plānošanā.

Vēlams, lai katrā sprintā būtu **vismaz 2** procesa virzītāji, kuri var viens otru aizvietot, piemēram, ja viens pēkšņi saslimst un nevar vadīt plānoto darbnīcu. Tāpat būtu vēlams, lai darbnīcu norisē piedalās papildu procesa virzītāji, kas var palīdzēt grupu darbos (piemēram, lai komanda var fokusēties uz saturu, ir kāds, kurš veic rakstu darbus – aizpilda darba lapas, pieraksta vajadzīgo un tml.). Optimāli būtu jāparedz 1 procesa virzītājs katrai komandai, ja darbu organizē komandās.

Ideālā variantā koprades darba rezultātu apstrādē piesaista arī **asistentu**, kurš efektīvi nodrošina tehnisko atbalstu procesa virzītājam.

2020. gada pieredzē Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas darbā vienmēr bija 1 galvenais procesa virzītājs, kuram palīdzēja vismaz 1 procesa virzītājs ar spēju nepieciešamības gadījumā aizvietot. Darbnīcu tehniskajā darbā tika piesaistīti arī papildu cilvēki, kas rakstīja piezīmes, digitalizēja darba lapas (ja darbs norisinājās klātienē), nodrošināja tehnisko darbnīcu norisi (ja tās norisinājās virtuālā vidē).

Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas praksē procesa virzītāja kompetenci un/vai cilvēkcentrētu dizainera kompetenci ir iespējams piesaistīt kā ārpalpojumu.

2.8. Dalībnieki

Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas izpratnē par dalībnieku tiek saukts katrs, kurš piedalās Inovācijas laboratorijas sprinta koprades darbnīcās. Dalībnieki ir tie, kuri kopraža procesa virzītāja pavadībā, balstoties dizaina domāšanas metodoloģijā, nonāk līdz vēlamajiem problēmas risinājumiem – vismaz zemas izšķirtspējas prototipiem, kuriem ir potenciāls tikt testētiem un attīstītiem tālāk ārpus laboratorijas.

Parasti dalībnieki tiek uzrunāti iesaistīties brīvprātīgi, ņemot vērā to, ka Latvijā nav attīstīta pieredze dalībniekiem maksāt par līdzdalību sprintā. Šī iemesla dēļ īpaši svarīgi ir rēķināties, ka daļa no iesaistītajiem piedalīsies savā brīvajā laikā. To vajag īpaši novērtēt. Tāpēc arī ļoti būtiski nodrošināt atgriezenisko saiti ar dalībniekiem, lai precīzi pārvaldītu to gaidas un nodrošinātu to, ka iesaistes motivācija koprades procesa laikā nemazinās.

2.9. Saturiskais eksperts/i

Sarežģītu un kompleksu jautājumu risināšana nav iespējama bez konkrētās jomas pārzinošu ekspertu iesaistes. Tādēļ Problēmas īpašniekam jāiesaista laboratorijā arī darbinieki ar lēmuma pieņemšanas tiesībām un plašām zināšanām par problēmas jomu.

Augsta līmeņa vadītāji var iesaistīties tikai kodolgrupas darbībā vai arī piedalīties visā darbnīcu norisē. Saturisko ekspertu uzdevums pēc sprinta būs virzīt risinājumu ieviešanu, tādēļ tiem jāsaņem pietiekami detalizēta informācija un pamatojums, kā arī darbnīcu norises periodā jāsniedz atgriezeniskā saite, lai darbnīcas risinājumi balstītos aktuālā informācijā un tiktu tālāk komunicēti citām institūcijām vai citiem lēmuma pieņēmējiem.

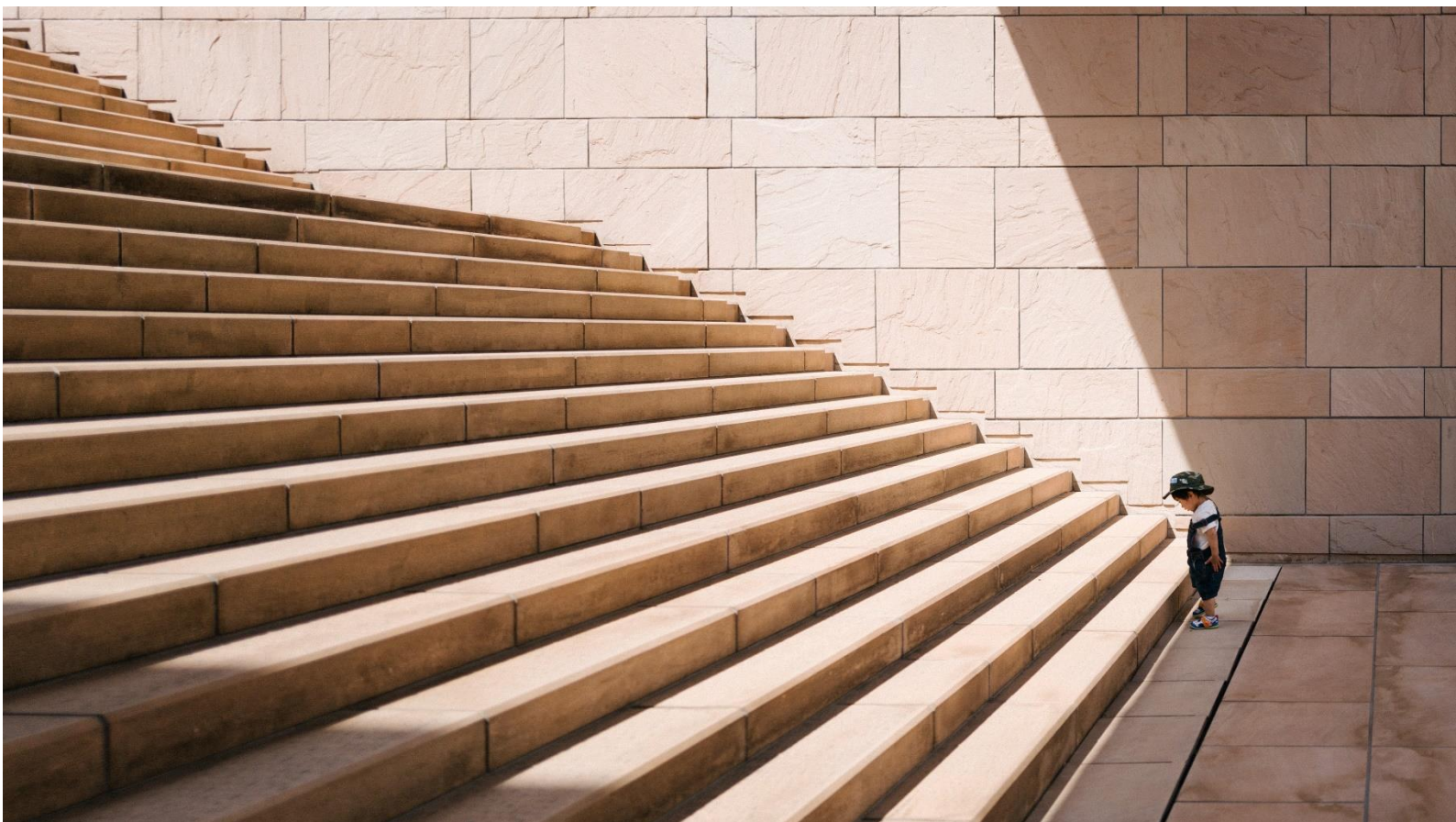
2.10. Vieslektori un citi eksperti

Atkarībā no risināmā jautājuma atsevišķos sprinta posmos vai uzdevumos iespējams iesaistīt cilvēkus citās lomās. Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas pieredzē uz pirmo prototipu prezentācijām vienmēr tiek uzaicināti eksperti, kuri var sniegt atgriezenisko saiti.

Viesus var uzaicināt arī sprinta kopdarbam būtiskas informācijas sniegšanai. Piemēram, 2020. gada sprintā ar Labklājības ministriju uz vienu darbnīcu tika uzaicināta pārstāve no pašvaldības, lai iepazīstinātu dalībniekus ar tikko uzsāktu projektu, kas saistījās ar sprintā risinātajiem jautājumiem tematiski līdzīgu problēmu.

Tāpat var piesaistīt citus ekspertus atkarībā no risināmā jautājuma (lai gan arī dalībnieki var būt eksperti, tomēr pastāv iespējamība, ka darba procesā tiek identificēta kādas konkrētas ekspertīzes nepieciešamība).

Īpašu uzmanību Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijai ir jāpievērš arī kvantitatīvai, ne tikai kvalitatīvai izpētei. Tas parasti ir dizainera uzdevums, tomēr, ja šī ekspertīze ir ierobežota, to var īstenot, piesaistot datu analītiķus un pētniekus, ko nepieciešamības gadījumā var piesaistīt kā ārpalpojumu.



**“I believe that the most important single thing,
beyond discipline and creativity is daring to dare.”**

Maya Angelou

3. nodaļa: Kā organizēt inovācijas sprintu ?

Inovācijas sprinta organizēšanā Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas praksē var izdalīt vismaz **9 posmus jeb elementus**, kas ir plašāk aprakstīti šajā nodaļā.

Posms	Sprinta koordinators	Procesa virzītājs, UX dizainers	Kodolgrupa	Dalībnieku koordinators	Dalībnieki
• Problēmjaudātājuma izvēle	X	-	-	-	-
• Tēmas priekšizpēte	X	X	X	-	-
• Sprinta plānošana	X	X	X	X	-
• Dalībnieku atlase un menedžments	X	X	X	X	X
• Darbnīcu norises plānošana	X	X	X	X	-
• Darbnīcu norise	X	X	X	X	X
• Prototipu testēšana	X	X	X	X	X
• Darbnīcu un sprinta izvērtēšana	X	X	X	X	X
• Sprinta noslēgšana	X	X	X	X	X

Ilustrācija 3: Dažādu lomu iesaiste sprinta procesā

Kopējais viena šāda sprinta norises laiks ir vismaz 6 mēneši (atkarībā no pieejamiem resursiem, darba intensitātes un citiem faktoriem, piemēram, plānotā koprodes darba apjoma).

Piemēram, Valsts kancelejas 2020. gada pieredzē sprints ar Veselības ministriju tika uzsākts 2019. decembrī, koprodes darbu īstenojot 2020. gada janvārī – martā (6 darbnīcu formātā). Covid-19 apstākļu dēļ noslēguma darbnīca tika organizēta 2020. gada jūlijā. Sprints ar Labklājības ministriju tika uzsākts 2020. gada jūlijā, koprodes darbu sākot septembrī. Darbu īstenoja 7 darbnīcās (daļa no tām notika virtuāli). 7. darbnīca notika oktobra beigās, tomēr darbs ar testēšanu un ziņojuma sagatavošanu aizņem vēl vismaz 1-2 mēnešus.

3.1. Problēmjaudātājuma izvēle

Neatkarīgi no tā, kā problēmjaudātājums nonāk laboratorijas redzeslokā (*pašu iniciatīva, atvērts konkurss, iestāžu interese par iespēju saņemt inovācijas laboratorijas atbalstu*), tiklīdz ir skaidrs, kurš ir “problēmas īpašnieks”, **rīko pirmo tikšanos. Tās mērķis** ir iegūt pamatinformāciju, kas ļauj izlemt, **vai problēmjaudātājuma risināšanā laboratorija tiešām var palīdzēt**. Pirmās tikšanās laikā ar potenciālo problēmas īpašnieku nav jāpieņem lēmums par to, vai laboratorija ir piemērota jautājuma risināšanai. Primāri ir jāfokussējas uz klienta vajadzību izpēti, uzlūkojot problēmas īpašnieku no šāda redzespunkta.

Pirmo tikšanos ar problēmas īpašnieku ieteicams rīkot šaurākā lokā (6-8 cilvēki kopā ar laboratorijas pārstāvjiem), piedaloties laboratorijas vadītājam, sprinta vadītājam un iespējams arī procesa virzītājam/ dizaineram. Vēlams, lai problēmas īpašnieks nodrošinātu organizācijas vadītāju klātbūtni. Piemēram, ministrijas valsts sekretārs, vietnieks vai tml.

Abos Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas 2020. gada sprintu gadījumos problēmjautājuma atlase tika rīkota bez konkursa un pirms pirmās tikšanās vienmēr bija **iepazīšanās saruna ar organizācijas politisko vadību**, izskaidrojot, kādu pakalpojumu laboratorija var piedāvāt, un izvērtējot, vai risināmā problēma piemērota dizaina darbnīcu formātam. Tikai pēc tam sekoja pirmā praktiskā tikšanās, kuras laikā veica padziļinātu klienta vajadzību analīzi.

Pirmās sanāksmes laikā:

- **iepazīstina problēmas īpašnieku ar Inovācijas laboratorijas konceptu**, pieredzi, metodoloģiju, kā arī skaidri definē, kāda iesaiste un resursi nepieciešami no problēmas īpašnieka puses (šim nolūkam var izmantot standarta prezentāciju par Inovācijas laboratoriju),
- veic vienkāršotu **klientu vajadzību izpēti**. Šim uzdevumam var izmantot **Pirmās sanāksmes darba lapu** (skat. [pielikumu Nr.1](#)), kas jau vismaz 3 reizes ir sekmīgi izmantota un praksē pārbaudīta arī Inovācijas laboratorijas darbā. Ideja par šādu darba lapu un pieeju ir pārņemta no Argentīnas publiskā sektora inovācijas laboratorijas,
- darba lapu aizpildīšanas primārais mērķis ir iegūt **pamatinformāciju par risināmo jautājumu**, lai sagatavotu konkrētāku piedāvājumu sprinta organizēšanai vai **lai vispār lemtu par to, vai problēmjautājumu ir iespējams risināt laboratorijā**. Argentīnas kolēģu gadījumā tas kalpoja kā atlases mehānisms problēmjautājumu izvēlei (un gadījumā, ja jautājums netika izvēlēts risināšanai, organizācijai pēc šādas sanāksmes laboratorija nosūtīja strukturētu kopsavilkumu par problēmjautājumu),
- viens no galvenajiem veicamajiem uzdevumiem problēmjautājuma izvēles un tālākā priekšizpētes posmā ir **ietekmes pušu kartēšana**. Ietekmes pušes kartē, aizpildot Pirmās sanāksmes darba lapu vai pēc saviem ieskatiem izmantojot citu piemērotu rīku.

Pirmās sanāksmes darba lapas aizpildīšanas procesu vada kāds no laboratorijas pārstāvjiem, darba lapā ierakstot vajadzīgos datus. Pēc pirmās sanāksmes laboratorija sagatavo **kopsavilkumu**, kurā apkopo galveno informāciju par sanāksmes laikā pārrunāto. To nosūta problēmas īpašniekam precizēšanai/papildināšanai, ja nepieciešams.

Abas 2020. gadā īstenoto sprintu tēmas tika izvēlētas bez atlases kritērijiem. Tomēr, pieņemot lēmumu par risināmā jautājuma izvēli, svarīgi paturēt prātā šādus faktorus:

- **ne visus jautājumus ir jārisina inovācijas procesā, izmantojot dizaina domāšanas metodoloģiju un kopradi**. Var vadīties pēc iepriekš noteiktiem kritērijiem vai izmantot [Cynefin ietvaru](#), lai noteiktu, vai risināmais jautājums tiešām ir ļoti sarežģīta problēma (*wicked problems*). Dažas problēmas var atrisināt daudz vienkāršākos veidos, izmantojot mazāk resursus, piemēram, izzinot labo praksi līdzīgu problēmu risināšanā vai, ja risinājums ir zināms, izzinot, kādi ir šķēršļi tā ieviešanai praksē,
- **svarīgi, ka problēmas īpašniekam nav jau gatava risinājuma un Inovācijas laboratorija netiek izmantota tikai, lai popularizētu jau iepriekš sagatavoto scenāriju**, pretējā gadījumā tiek diskreditēta koprades procesa jēga,

- **problēmas īpašnieks ir motivēts un gatavs iesaistīties procesā, kā arī uzņemties rūpes par prototipu tālāku attīstīšanu,**
- laboratorijā **nav efektīvi** risināt tādus jautājumus, kuros no paša sākuma **nav klāt “problēmas īpašnieks”**. Valsts Kancelejas Inovācijas laboratorijas sākotnējā pieredzē ir risināta virkne tādu jautājumu. Tika radīti vērtīgi prototipi, tomēr to ieviešana praksē ir maz ticama, jo laboratorija pati nevar nodarboties ar risinājumu ieviešanu. To var izdarīt tikai motivēts problēmas īpašnieks.

Sprintā ar Labklājības ministriju tikšanās ar ministri tika organizēta 2020. gada 8. jūlijā. Savukārt sanāksme, izmantojot Pirmās sanāksmes darba lapu, ar ministrijas pārstāvjiem darba līmenī tika organizēta 13. jūlijā.

3.2. Tēmas priekšizpēte

Inovācijas laboratorijai nav jābūt tēmas ekspertiem, bet gan procesa ekspertiem. Tomēr svarīgi pirms koprades darba uzsākšanas iespēju robežās veikt tēmas priekšizpēti. Arvien svarīgāka ir **datu apzināšana, vākšana un analīze**, lai labāk izprastu risināmā jautājuma nozīmi.

Parasti problēmas īpašniekam ir jau pieejami gan dati, gan dažādi izpētes materiāli, taču iespējams, ka ir citi dati, kurus būtu vērts ievākt un papildus analizēt.

Priekšizpētei ir šādi uzdevumi:

- **nodrošināt procesa virzītājus un kodolgrupu** ar informāciju par problēmas kontekstu un iesaistītajām pusēm,
- identificēt svarīgākos **rādītājus**, kuri ļauj novērtēt koprades risinājumus,
- sniegt **dalībniekiem** pamatinformāciju un datus, kas atbalsta risinājumu kopradi.

Izpētei izmanto gan kvalitatīvos, gan kvantitatīvos datus. To ieguvei izmanto ne tikai tradicionālās pētniecības metodes, bet arī dizaina izpētes metodes. Labklājības ministrijas organizētajā sprintā tika veikta priekšizpēte, un šī sprinta atskaitē iespējams iepazīties ar priekšizpētes ziņojuma saturu.

3.3. Sprinta plānošana

Primāri sprinta norise balstīta [1. nodaļā](#) aprakstītajos darba principos un [4. nodaļā](#) aprakstītajā sprinta metodoloģijā. Tomēr, lai sekmīgi lietotu sprinta metodoloģiju, nepieciešams nodrošināt labu sprinta plānošanas procesu.

Sprinta process netiek plānots detaļās. Sprints ir iteratīvs darba process, tādēļ svarīgi, ka sprinta plānošanas sākumā tiek ieviesti dažādi sprinta norises rituāli.

2020. gada pieredze liecina: lai nodrošinātu 100 % koprades procesu visos dizaina domāšanas posmos, nepieciešams paredzēt **vismaz 6-7 koprades darbnīcas, katru no tām – vismaz 4 stundas garu**. Tomēr sprinta un darbnīcu ilgums var atšķirties atkarībā no risināmā jautājuma specifikas un sarežģītības līmeņa, kā arī tā, cik lielā mērā koprades darbu aizvieto ar darbu kodolgrupā vai dizainera darbu (piemēram, koprades darbnīcas var rīkot tikai, lai validētu visus pieņēmumus, testētu idejas, prototipus un tml., kurus primāri rada lietotāju pieredzes dizaineri kopā ar tēmas ekspertiem).

Sprinta plānošana nozīmē:

- loģistikas plānošanu (kur notiks darbnīcas, kad tās notiks, cik ilgi),
- kodolgrupas darba plānošanu (kur notiks kodolgrupas sanāksmes, kad, cik ilgi),
- procesa virzītāju / dizaineru darba plānošanu,
- plānot, kā tiks nodrošināta darba materiālu apmaiņa starp kodolgrupu,
- plānot, kā tiks nodrošināta darba materiālu apmaiņa ar dalībniekiem,
- plānot, kā tiks uzrunāti dalībnieki.

2020. gada Inovācijas laboratorijas darbā ar Labklājības ministriju šajā posmā tika ieplānots sekojošais:

- darbnīcas notiks katru trešdienu septiņas reizes pēc kārtas, sākot ar 16. septembri Latvijas Universitātes Microsoft inovāciju centrā (pieņemot, ka būs vajadzība pāriet uz virtuālu darbu),
- kodolgrupas sanāksmes tika ieplānotas katru ceturtdienu, sākot ar 3. septembri,
- procesa virzītāju gatavošanās sanāksmes tika ieplānotas katru pirmdienu,
- kodolgrupas ātrai saziņai tika izveidota WhatsApp saziņas grupa,
- atsevišķa WhatsApp saziņas grupa tika izveidota procesa virzītājiem,
- dokumentu apmaiņai kodolgrupas starpā tika izveidota OneDrive mape,
- darba materiālu apmaiņai dalībnieku starpā tika sagatavota arī atsevišķa OneDrive mape, strukturējot informāciju (piemēru skat. [nodalā par sprinta dokumentēšanu](#)).

Pieredze sprintā ar Veselības ministriju bija līdzīga.

Visus minētos uzdevumus veica sprinta koordinators, tomēr šos uzdevumus var dalīt vai arī pilnībā deleģēt problēmas īpašnieka pusei, ja ir pārliecība par projekta/dalībnieku koordinatora prasmēm un pieredzi. Svarīgi, lai pieeja darbam būtu labi organizēta.

Sprinta plānošana lielā mērā nozīmē kodolgrupas darbu. Kodolgrupai sprinta plānošanas procesā ir jāveic šādi uzdevumi:

- lemt par sprintā iesaistāmām organizācijām un personām, sadalīt atbildību par dalībnieku uzrunāšanu,
- lemt par grupu formēšanu veidu – lai nodrošinātu dažādību vai – tieši otrādi – specializāciju konkrētā zināšanu jomā,
- lemt par tehnoloģiju izmantošanu /kurš nodrošina mākoņpakalpojumus, kādā vietnē notiek saziņa (piemēram, [whatsapp, onedrive vietne un e-pastu sarakste](#)),
- lemt par trūkstošo kompetenču piesaisti darba grupām,
- identificēt radušās bažas un novērst problēmas, pirms tās samilzušas,
- sekot līdzi dalībnieku iesaistei un apmierinātības mērījumiem, kā arī pieņemt lēmumus par izmaiņām dalībnieku sastāvā.

3.4. Dalībnieku atlase un menedžments

Dalībnieku izvēlei darbnīcās ir īpaši svarīga loma. Nepietiekami pārdomāta un rūpīgi veikta dalībnieku atlase ietekmē visu tālāko koprades procesu.

Dalībnieku atlasē ir svarīgi ievērot divus principus:

1) **daudzveidības princips** – grupas sastāvam jābūt pēc iespējas daudzveidīgākam (attiecībā uz risināmo jautājumu); svarīgi, lai visi dalībnieki nebūtu vienas perspektīvas vai kompetences pārstāvji,

2) **vienmērības princips** – izslēgt dominanci no kādas konkrētas perspektīvas, tā vietā vienlīdz pārstāvēt visu ietekmes pušu pārstāvjus. Priekšroku dalībai sprintā dod tādiem indivīdiem, kuri ir pozitīvi un atvērti jaunajam, un kuri savā perspektīvā ir vai spēj būt formāli vai neformāli viedokļa līderi.

Dalībniekus atlasa, balstoties uz sprinta sākumā veikto ietekmes pušu kartēšanu un ņemot vērā, cik liels paredzēts kopradē iesaistīto personu loks. Atlasi var veikt kā idejošanas uzdevumu kodolgrupas sastāvā.

Svarīgi, lai pirms idejošanas uzsākšanas par potenciālo dalībnieku sastāvu kodolgrupai tiktu izskaidroti principi, kā **piedāvāt konkrētas perspektīvas/grupas**.

Perspektīva 3. Balstoties uz priekšizpēti, procesa virzītājs kodolgrupai piedāvā, pēc kādām perspektīvām iespējams izvēlēties dalībniekus. Atsevišķos gadījumos viena persona pārstāv divas un vairāk perspektīvas, piemēram, NVO pārstāvji nereti ir arī gala lietotāji. Labklājības ministrijas sprinta gadījumā procesa virzītāji definēja dalībnieku atlasu no 5 perspektīvām: 1) ministrijas pārstāvji, 2) pakalpojuma sniedzēji (asistenti, dienas centri u.c.), 3) pakalpojuma organizētāji/citas iestādes (sociālais dienests, PKC u.c.), 4) NVO pārstāvji un 5) vecāki (kā risinājuma gala lietotāji). Tam piekrita kodolgrupa, kopīgi idejojot par primāri iesaistāmajiem potenciālajiem dalībniekiem un organizācijām. Tika nolemts kopumā uzrunāt 25 dalībniekus, lai nodrošinātu efektīvu darbu 5 komandās. Veselības ministrijas piemēra gadījumā dalībnieku atlase norisinājās līdzīgi – kodolgrupas sastāvā.

Pēc uzrunājamo dalībnieku saraksta izveidošanas sākās **dalībnieku uzrunāšanas process**. Veselības ministrijas gadījumā ar dalībniekiem vispirms sazinājās telefoniski, un pēc tam dalībnieku koordinators e-pastā nosūtīja informācija par plānoto. Savukārt Labklājības ministrijas gadījumā pienākums telefoniski sazināties tika sadalīts starp ministriju un laboratoriju. Pēc telefoniska apstiprinājuma informācija tika ierakstīta kopīgā dalībnieku pārvaldības dokumentā (Kodolgrupas koplietošanas mapē), lai dalībnieku koordinators varētu nosūtīt informāciju dalībniekiem par plānoto sprintu (paraugs pirmajam e-pastam dalībniekiem [pieejams pielikumā](#)).

Perspektīva 2. Šajā procesā svarīgi paturēt prātā, ka koprades darbnīcas ir tikai viena no potenciālajām ietekmes pušu un gala lietotāju iesaistes formām. **Tālākā darba procesā Problēmas īpašniekam noteikti ir ieteicams īstenot plašāku līdzdalības procesu**, lai iespēja paust savu viedokli būtu ne tikai kopradē iesaistītajiem, bet ikvienam, kurš to vēlas. To svarīgi paturēt prātā arī [publiskajā komunikācijā](#).

Lai koprades procesā nodrošinātu darba pēctecību un komandas saliedētību, ir svarīgi **komandās saglabāt nemainīgu dalībnieku sastāvu**.

3.5. Darbnīcu norises plānošana

Primāri par darbnīcu norises plānošanu ir atbildīgs procesa virzītājs, kurš nodrošina procesa virzību atbilstoši metodoloģijai. Metožu izvēle ir procesa virzītāja kompetencē, tomēr svarīgi,

ka kodolgrupa sniedz atgriezenisko saiti par plānoto un notikušo, lai tādējādi nodrošinātu labu darba kvalitāti un nemitīgi to pilnveidotu.

Ja darbā ir iesaistīti vairāki procesa virzītāji / dizaineri (kas ir ļoti rekomendējams), tad jāparedz procesa virzītāju plānošanas sanāksmes, kuru laikā: 1) definē darbnīcu mērķus, 2) sagatavo ietvaru darbnīcas prezentācijai, ja tāda ir nepieciešama, 3) sagatavo darba lapas, 4) sagatavo citus darbnīcas norisei vajadzīgos materiālus.

Perspektīva 2. Šī dokumenta un Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas kontekstā tiek pieņemts, ka procesa virzītājs un/vai dizainers ir savas jomas profesionālis, tādēļ šeit netiek detalizēti aprakstīti procesa virzītāja rīki, grupas dinamikas, telpas pārvaldības un tml. tēmas. Neskatoties uz to, šajā sarakstā uzskatīti pamatelementi, par **kuru organizēšanu procesa virzītājs vienojas ar sprinta koordinatoru un dalībnieku koordinatoru**:

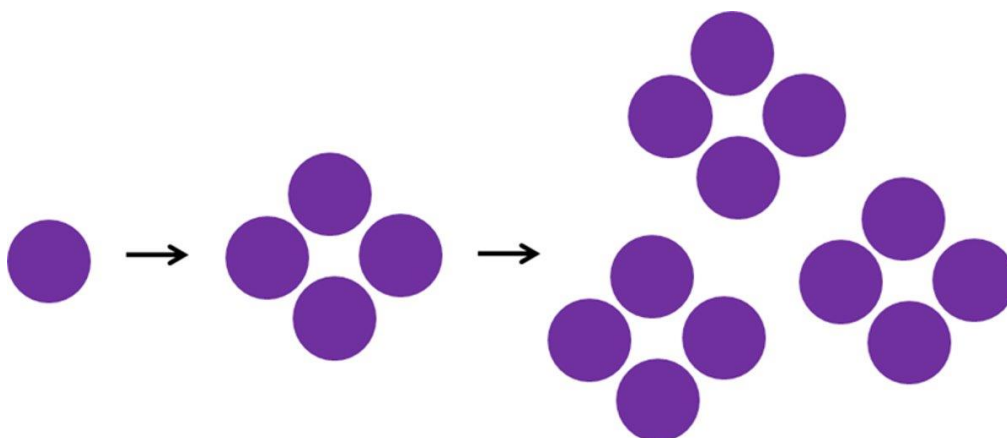
- dalībnieku vārda kartes (vienojas, kurš tās sagatavo),
- darba lapas (sagatavo pēc nepieciešamības, vēlams nodrošināt darba lapu izdrukā uz neglancēta lielformāta papīra, lai dalībniekiem būtu ērti rakstīt),
- darbarīki – marķieri, līmlapiņas, šķēres, papīrs u.tml.,
- tāfeles un lielformāta papīrs,
- dators, projektoru u.c. tehniskais aprīkojums,
- pārvietojami galdi (vismaz 1 katrai komandai + 1 kafijas pauzei + papildu galds vārda kartēm un materiāliem),
- norādes dalībniekiem uz pasākuma norises vietu,
- u.c. elementi, par kuriem ļoti skaidri jāvienojas pirms darbnīcu norises.

3.6. Darbnīcu norise

Perspektīva 3. Darbnīcu norisi nodrošina procesa virzītājs / UX dizainers. Darbnīcu galvenais mērķis ir īstenot koprades procesu, kurā, izmantojot dizaina domāšanas pieeju un metodoloģiju, nonākt līdz prototipiem, kam ir potenciāls tikt attīstītiem tālāk ārpus laboratorijas vides.

Darbnīcu norises pamatā ir dizaina domāšanas metodoloģiskais ietvars – dubultais dimants, kā arī primāri izmantojama diskusiju metode.

Diskusiju metode nozīmē to, ka vairums uzdevumu no sākuma tiek veikti individuāli, tad komandās, visbeidzot tiek apspriesti kopīgi grupā. Šo principu ir īpaši svarīgi ievērot, lai nodrošinātu pēc iespējas **lielāku un līdzvērtīgāku dalībnieku iesaisti**, pretējā gadījumā pastāv liels risks, ka pārsvarā viedokļus paudīs tie cilvēki, kuriem ir tendence grupu diskusijās dominēt. Šī iemesla dēļ ir īpaši svarīgi izskaidrot šo principu sprinta sākumā (ieviešot to kā noteikumu), gan arī ievērot praksē, kad procesa virzītājs instruē komandas un sprinta dalībniekus.



Ilustrācija 4: Diskusiju metode (individuāls, komandas, grupas darbs)

Kopumā darbnīcu norisē ir līdzīgi pamatprincipi, ievērojot **noteiktus rituālus** un struktūru:

- atskats uz iepriekšējo darbnīcu (retrospekcija),
- iepazīstināšana ar konkrētās darbnīcas mērķi un plānotajiem uzdevumiem, kā arī precizējot, kurā [Dubultā dimanta](#) posmā dalībnieki atrodas,
- darbnīcas uzdevumu izskaidrošana un instrukcijas to veikšanai,
- laiks uzdevumu veikšanai (izmantojot diskusiju metodi un darba lapas),
- kopsavilkums par darbnīcā veiktajiem uzdevumiem un ieskats nākamā darbnīcas mērķī,
- darbnīcas novērtējums.

Pirmā un noslēdzošā darbnīca atšķiras no pārējām darbnīcām. Pirmajā darbnīcā īpaši atvēl laiku tam, lai iepazīstinātu dalībniekus ar Inovācijas laboratorijas konceptu, vienotos par **darba noteikumiem**, iepazīstinātu ar **metodoloģiju** (var izmantot standarta prezentāciju par Inovācijas laboratoriju) un skaidrotu plānotā darba procesu. Noslēdzošajā darbnīcā paskaidro, kā prototipu plānots attīstīt tālāk (ārpus darbnīcas), kā arī īpaši pievēršas dalībnieku refleksijām un darba novērtējumam.

Katras darbnīcas sākumā obligāti jānodrošina retrospekcija uz iepriekšējo darbnīcu – kas tika paveikts un kādas galvenās saturiskās atziņas tika iegūtas. Tikpat svarīgi ir iepazīstināt dalībniekus ar to, kurā no Dubultā dizaina posmiem laboratorija pašlaik atrodas, kā arī sniegt vispārīgu ieskatu nākamās darbnīcas mērķos.

Izmantotās metodes un darba lapas var atšķirties katrā no sprintiem, jo procesa virzītājam ir jāizvērtē, kura no metodēm ir piemērotākā konkrētajai situācijai (problēmai, dalībniekiem) un sprintam.

Darbnīca	Darba kārtība	Izmantotās metodes
1. darbnīca	• Atklāšana (laboratorijas un problēmas īpašnieka uzrunas) • Iepazīstināšana ar laboratorijas metodoloģiju – dizaina domāšanu, laboratorijas pieredzi, darba principiem, plānoto darbnīcu norisi, dalībniekiem • Ievads (t.sk. kopīgo noteikumu definēšana, dalībnieku gaidas un bažas, darba mērķis – sākotnējais problēmas uzstādījums – hipotēze) • Viena diena bērna dzīvē – videodemonstrācija • Darbs komandās • Informācija par nākamā darbnīcu • Darbnīcas novērtējums	• Klusais dialogs • Komandu veidošana • Empātiju kartes
2. darbnīca	• Atgādinājums par noteikumiem, šīs darbnīcas plāns	• Aktīvās klausīšanās uzdevums

Darbnīca	Darba kārtība	Izmantotās metodes
	- Ieskats aktīvās klausīšanās prasmē (aicinājums to izmantot turpmākajā darbā) - Retrospekcija par iepriekšējo darbnīcu - Kopsavilkums par pirmās darbnīcas saturisko darbu - Izaicinājuma izprašana – ko mēs saprotam ar definētā izaicinājumu (ko nozīmē sākotnējā problēmas definējumā izmantotie vārdi) – komandu darbs - Profilu definēšana – komandu darbs - Informācija par nākamo darbnīcu - Darbnīcas novērtējums	- Empātijas karšu papildināšana - Izaicinājuma rāmēšana - Profilu definēšana
3.darbnīca	- Informācija par darbnīcas novērtējuma anketu - Atgādinājums par noteikumiem, šīs darbnīcas plāns - Retrospekcija par iepriekšējo darbnīcu - Profilu attīstīšana – komandu darbs - Personu ceļojuma kartes izveidošana – komandu darbs - Informācija par nākamo darbnīcu - Darbnīcas novērtējums	- Profilu definēšana / attīstīšana detalizētāk - Personu ceļojums
4.darbnīca	- Atgādinājums par noteikumiem, šīs darbnīcas plāns - Priekšizpētes rezultātu prezentācija / datu analīze - Attālināta darba noteikumi - Problēmu idejošanas principu definēšana – komandu darbs - Problēmas definēšana – komandu darbs - Problēmas novērtēšana komandās - Problēmu prezentēšana un precizēšana, lēmums par tālāko darba fokusu - Informācija par nākamo darbnīcu - Darbnīcas novērtējums	- Problēmu atlases kritēriji - Iepriekšējo darba rezultātu sintezēšana – metode “lejuplādē un sintezē” - Problēmas definēšana - idejošana - Problēmu izvērtēšana, izmantojot definētos principus - Problēmu precizēšana
5.darbnīca	- Atgādinājums par noteikumiem, šīs darbnīcas plāns - Retrospekcija par iepriekšējo darbnīcu - Kopsavilkums par definēto problēmu kopsakarībām - Problēmu definējumu precizēšana - Izvēlēto problēmu novērtēšana – komandu darbs - Definēto problēmu iespējamie risinājumi - komandu darbs - Ideju izvērtēšana komandās - Informācija par nākamo darbnīcu - Darbnīcas novērtējums	- Problēmas definējumu validēšana (trīs līmeņi – stratēģiski, taktiski, operacionāli, “kā mēs varētu..?” formātā) - Viesošānās uzdevums – atsevišķi dalībnieki sniedz atgriezenisko saiti par problēmu definējumiem - Idejošana un ideju izvērtēšana
6.darbnīca	- Retrospekcija par iepriekšējo darbnīcu, darbnīcas plāns - Informācija par nākamo darbnīcu - Uzaicinātā viesā prezentācija t.sk. jautājumu/atbilžu sesija - Visu komandu problēmu un ideju prezentācija - Risinājumu ideju attīstīšana – komandu darbs - Iepazīstināšana ar prototipēšanu (mērķis, piemēri) - Prototipēšanas uzsākšana – komandu darbs - Darbnīcas novērtējums	Prototipēšana (ideju konceptu attīstīšana)
7.darbnīca	- Retrospekcija par iepriekšējo darbnīcu, darbnīcas plāns - Iepazīstināšana ar plānu pēc darbnīcu noslēguma - Komandu darbs prototipēšanā - Komandu prezentācijas un atgriezeniskā saikne - Darbnīcas novērtējums - Informācija par tālākiem iesaistes soļiem prototipu attīstīšanā - Noslēgums	- Prototipēšana (ideju konceptu attīstīšana) - Testēšana laboratorijas ietvaros (atgriezeniskā saikne no dalībniekiem par risinājumiem)

Ilustrācija 5: Labklājības ministrijas sprinta piemērs darbnīcu norisē – plāns un metodes (2020. gadā)

Ar Veselības ministrijas sprinta piemēru un tajā izmantotajām metodēm iespējams iepazīties 2020. gada jūlijā publicētajā Informatīvā ziņojuma “Par jaunas ārstniecības personu darba samaksas kārtības izstrādāšanu” [2. pielikumā: Domnīcas¹ norise: problēmu analīze un risinājumu izstrāde \(dokumenta 86.-89.lpp\).](#)

¹ Veselības ministrijas sprinta darbs tika dēvēts par “domnīcu”, ko Inovācijas laboratorija rekomendē turpmāk neizmantojot un aizstāt ar vārdu “sprints” vai “kopraides darbnīcu cikls”, ņemot vērā to, ka domnīca angļu valodas tulkojumā nozīmē “think tank”, kas drīzāk raksturo institūtu, organizāciju vai ekspertu grupu, kuras mērķis izpētīt un sniegt informāciju, idejas un padomus par kādu politikas vai zinātnes jautājumu, problēmu. Savukārt inovācijas laboratorijas darba pamatā ir koprade ar gala lietotājiem, ne tikai ekspertu viedokļi.

Darbnīcu norise lielā mērā jāpiemēro **grupas dinamikai**, kā arī risināmā uzdevuma specifikai.

Svarīgi, ka kopradē iesaistīto **dalībnieku sastāvs būtiski nemainās**, jo katrs jaunais dalībnieks ietekmē kopējo grupu dinamiku (īpaši, ja darbs tiek organizēts nemainīgās komandās, kas ir Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas ierastā prakse). Darba organizēšana komandās ir sarežģītāka, tomēr, ja komandas izdodas saliedēt, tad darba rezultāti ir daudz labāki.

Lai nodrošinātu sinerģiju starp komandām, kā arī atgriezenisko saikni dalībnieku starpā, konkrētos darba posmos ir vēlams īstenot uzdevumus, kas iekļauj vienas komandas dalībnieku viesošanos citās komandās. To īsteno, izmantojot tādas metodes kā [World Cafe](#) vai arī iepazīstinot ar konceptu, ka komandai jāizvēlas 1-2 **ceļojošie kritiķi**, kas dosies "ciemos" pie citām komandām un iepazīsies ar komandu idejām un sniegs atgriezenisko saikni.

Katras darbnīcas sākumā ir svarīgi ne tikai **atskatīties uz iepriekšējo darbnīcu** (lai atgādinātu dalībniekiem par notikušo, kā arī tiem, kas iepriekšējā darbnīcā nav piedalījušies, neliktu justies neveikli), bet arī skaidri izstāstīt, kāds ir **konkrētās darbnīcas mērķis** un **kādi ir nākamie soļi**.

3.7. Darbnīcu un sprinta izvērtēšana

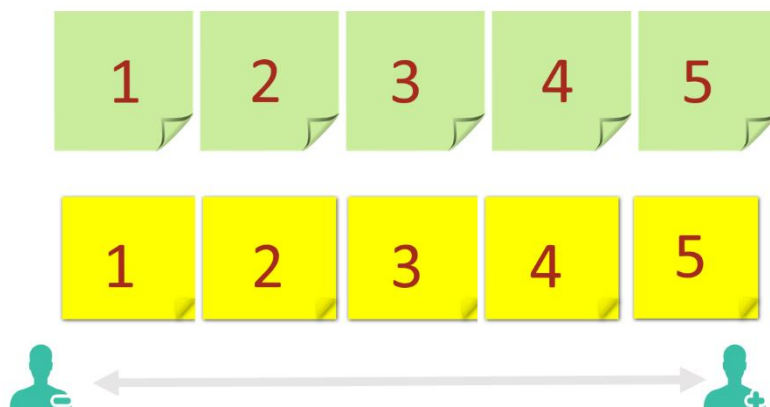
Dalībnieku novērtējumi uz vietas (kā rituāls) ir īpaši svarīgs koprades darba elements, lai identificētu pilnveidojamās lietas darbnīcu norisē un lai tās varētu pilnveidot. Katras **darbnīcas norisi** var ātri un efektīvi novērtēt, izmantojot turpinājumā aprakstīto metodi.

Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas pieredzē katras darbnīcas noslēgumā veic izvērtēšanu, aicinot dalībniekus novērtēt savu **fizisko pašsajūtu un mentālo pašsajūtu** (skalā no 1 līdz 5, kur 1 ir ļoti slikti, bet 5 – ļoti labi). Novērtējumu var veikt virtuālā formātā (skat. 7. nodaļu) vai klātienē, lūdzot savu vērtējumu abās pozīcijās uzrakstīt uz atšķirīgas krāsas līmlapiņām (katru uz savas lapas, procesa virzītāji norāda arī krāsu, kurš novērtējums rakstāms uz kuras lapiņas). Pēc tam dalībniekiem lūdz parādīt šo novērtējumu, paceļot lapiņas tā, lai tās redz gan citi dalībnieki, gan procesa virzītāji. Svarīgi, lai procesa virzītājs uzdotu arī jautājumu tiem, kuriem novērtējums ir bijis 1 un 2, zemā vērtējuma iemeslus un **ko var darīt nākamreiz, lai to uzlabotu**. Šāda pieeja tika īstenota Labklājības ministrijas sprintā. Līdzīgi bija arī Veselības ministrijas sprintā, tomēr tur dalībniekus aicināja vērtējumu parādīt uz rokas pirkstiem. Tomēr labāk ir lūgt to uzrakstīt uz lapiņām un aicināt dalībniekus tās atstāt uz galda (vai to darīt virtuāli), lai vērtējumu var piefiksēt un aprēķināt vidējo rādītāju.

Šādi procesa virzītāji iegūst tūlītēju atgriezenisko saiti gan par procesu, gan saturu, kas ļauj operatīvi pilnveidot darbu.

Atgriezeniskā saite par:

1. Fizisko pašsajūtu
2. Mentālo pašsajūtu



Ilustrācija 6: Atgriezeniskās saites ievākšana no dalībniekiem katras darbnīcas noslēgumā

Sprinta laikā būtu vēlams iegūt plašāku **atgriezenisko saiti no dalībniekiem**, lai noskaidrotu viedokli par procesu un saturu. Vēlams darīt veikt vismaz **2 reizes – sprinta vidū un sprinta noslēgumā**. Labklājības ministrijas sprintā veikto dalībnieku aptauju piemēri ir šī dokumenta pielikumā. Abos gadījumos aptaujas tika izsūtītas dalībniekiem elektroniski, norādot atbilžu iesniegšanas termiņu un uzsverot, kādēļ atgriezeniskā saite ir būtiska.

Sprinta pirmajā darbnīcā jāvelta laiks, lai noskaidrotu **dalībnieku bažas un gaidas** (to var iekļaut plānā kā pirmās darbnīcas aktivitāti), jo ir ļoti būtiski to pārrunāt visiem kopā. Procesa virzītāji iespēju robežās sniedz atbildes un skaidrojumus par dalībnieku bažām. *Piemēram, ja dalībnieki ir skeptiski, ka šis darbs būs tāds pats kā jebkura cita darba grupa, var minēt piemērus no līdzšinējā Inovācijas laboratorijas darba, ka tieši koprades pieeja ir bijusi tā, kas padarījusi procesu atšķirīgu no cita veida darba grupām, kā arī radītie rezultāti ir patiesi radīti kopradē, tādējādi paaugstinot varbūtību, ka tie tiešām būs piemēroti lietotāju vajadzībām).*

Visa procesa gaitā svarīgi **par katru darbnīcu** nodrošināt **atgriezenisko saiti arī no kodolgrupas**. Katras kodolgrupas sanāksmes sākumā var paredzēt atskatu uz iepriekšējo reizi, pārrunājot gan to, kas izdevās, gan to, kas nākamreiz būtu pilnveidojams gan procesa ziņā, gan saturiski. Sprinta beigās ir būtiski ievākt **atgriezenisko saiti arī no problēmas īpašnieka par visu sprintu kopumā** (gan par kopējo sadarbību, gan procesu, gan apmierinātību ar radītājiem risinājumiem). To var veikt gan noslēdzošās kodolgrupas sanāksmes laikā, gan aicinot problēmas īpašnieka pārstāvjus aizpildīt novērtējuma anketu.

Būtiski, lai visas ievāktās atgriezeniskās saites viedokļi tiktu izvērtēti, kā arī tās sniedzējiem pateikts gan paldies par ieguldīto laiku, gan arī nodrošināts kopsavilkums par galvenajiem secinājumiem. Katra sprinta noslēgumā laboratorijas īpašniekam ir jāizvērtē darbs, kā arī jāsaprot, kādus uzlabojumus iespējams veikt.

3.8. Prototipēšana

Prototipēšana publiskajā sektorā nav ierasta, tādēļ tā dalībniekiem un citiem iesaistītajiem var šķist visizaicinošākā un vienlaikus visnesaprotamākā. Būtiski gan sprinta sākumā, gan

arī pirms prototipēšanas paskaidrot iesaistītajiem, ko tieši nozīmē “prototipēt”. Lai dalībnieki būtu labāk sagatavoti, pirms prototipēšanas darbnīcas tos var aicināt iepazīties gan ar šī jēdziena nozīmi (labu skaidrojumu sniedz informācijas avots: <https://www.startdesign.lv/kas-ir-prototipesana>), gan arī sagatavot konkrētus piemērus.

Tā kā Inovācijas laboratorijā prototipēšana norisinās koprades procesā, tad visdrīzāk darbnīcu rezultātā tiks radīti zemas izšķirtspējas prototipi.

Inovācijas laboratorijas izpratnē **zemas izšķirtspējas prototips** ir ļoti ātri tapis un vēl nepabeigts risinājums jeb prototips. Zemas izšķirtspējas prototips bieži tiek izmantots, lai iegūtu pirmos potenciālo lietotāju vērtējumus, mudinot izvērtēt, kritizēt un modificēt prototipus. Psiholoģiski lietotājiem ir vieglāk vērtēt tieši zemas izšķirtspējas prototipus. Zemas izšķirtspējas prototipu ir iespējams attīstīt tālāk, līdz tas kļūst par **augstas izšķirtspējas prototipu** – tādu, kurš izskatās kā reāls risinājums vai daļa no tā, ir būtiski pilnveidots un jau testēts. To var īstenot problēmas īpašnieks jau ārpus laboratorijas darba vai, ja pieejamie resursi atļauj, tad augstas izšķirtspējas prototipu var radīt arī vēl laboratorijas darba ietvaros.

Prototipēšanas galvenā būtība ir radīt risinājumu – konceptu, skici, sākotnējo modeli vai tml., **ku būtu iespējams testēt**. Prototips ir taustāmi ieskicēta ideja, lai redzētu un **pārbaudītu tās funkcionalitāti**.

3.9. Prototipu testēšana

Prototipu pirmajai testēšanai būtu jānorisinās sprinta ietvaros laboratorijā. To primāri veic kopā ar pašiem dalībniekiem (piemēram, īstenojot to kā “cepināšanas uzdevumu” (skat. [Inovācijas laboratorijas metodoloģiskā materiāla 51. lpp](#), kur aprakstīta šī metode), kad citu komandu pārstāvji iejūtas žūrijas lomā). Uz pirmo prototipu testēšanu var uzaicināt arī viesus, kuri ir risināmā jautājuma eksperti un kas var sniegt vērtīgu atgriezenisko saiti prototipu pilnveidošanai.

Visdrīzāk līdz ar pirmo prototipu izveidi un pilnveidi koprades darbs un Inovācijas laboratorijas sprints noslēgsies, tālāku iniciatīvu uzņemoties problēmas īpašniekam. Veselības ministrijas sprinta gadījumā testēšana norisinājās jau pēc koprades darbnīcām, bet iesaistot daļu no sprinta dalībniekiem. Tika sastādīts testēšanas plāns, risinājumu testēja, izmantojot dažādu datu modelēšanu un scenāriju radīšanu/analīzi. Vairāk informācijas par to var atrast Informatīvā ziņojuma “Par jaunas ārstniecības personu darba samaksas kārtības izstrādāšanu” [3. pielikumā: Ārstniecības personu atalgojuma modeļa testēšanas plāns - 90.lpp](#). Testēšanu galvenokārt veica ekspertu vidū, daļēji jau ārpus laboratorijas darba formāta.

Labklājības ministrijas sprinta gadījumā 7 darbnīcu rezultātā tika radīti zemas izšķirtspējas prototipi, sagatavoti to apraksti iekļaušanai sprinta ziņojumā, kā arī sagatavots plāns tālākai to testēšanai (jau ārpus laboratorijas darba formāta), galveno iniciatīvu uzņemoties problēmas īpašniekam.

Svarīgi, ka tiek izprasta testēšanas būtība – pārliecināties nevis tikai par to, ka prototips var būt dzīvotspējīgs un attīstāms tālāk, bet pārbaudīt arī to, kāpēc prototipu nevarētu ieviest, kādi būtu šķēršļi, izaicinājumi, kādēļ risinājums nestrādātu un tml., jo testēšanas būtība ir **saprast, vai un kāpēc kaut kas varētu vai nevarētu strādāt** praksē. Prototipu testēšanas

pieeja un principi aprakstīti Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas “Eksperimentēšanas vadlīnijās”.

3.10. Sprinta noslēgšana un prototipu “dzīve” pēc sprinta

Abos 2020. gada piemēros (Veselības ministrijas un Labklājības ministrijas sprinti) robeža starp to, kur ir beidzies Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas darbs, ir bijusi atšķirīga. Tomēr svarīgi, ka jau darba sākumā bija skaidri definēta vienošanās par to, ka par prototipu tālāku mērogošanu un iespējams pat pilotēšanu vai kāda cita eksperimenta veidošanu ar izstrādātajiem prototipiem ir atbildīgs un iniciatīvu uzņemas problēmas īpašnieks.

Inovācijas laboratorijas būtība un pamatuzdevums ir sniegt sprintam metodoloģisku atbalstu, tāpēc tā nevar un nedrīkst uzņemties prototipu ieviešanas lomu. Sprinta rezultāts ir prototips. Tas, cik sekmīga un iespējama ir prototipa ieviešana dzīvē, lielā mērā ir atkarīgs no problēmas īpašnieka.

Pēc prototipu testēšanas sprinta dalībniekiem ir jānosūta informācija ar īsu pārskatu par rezultātiem. Lai gan komunikācija par rezultātiem tiks veikta gan masu medijos, gan problēmas īpašnieka mājas lapā vai citos komunikācijas kanālos, būtu svarīgi iesaistītās puses uzaicināt uz noslēguma pasākumu vai vismaz nosūtīt elektroniski kādu, vēlams, pozitīvu ziņu par viņu darba rezultātu tapšanu par inovāciju jeb ieviešanu.



Sprinta noslēgumā Inovācijas laboratorija sagatavo ziņojumu par sprintu. Sprinta ziņojuma mērķis ir sniegt informāciju par radītajiem prototipiem, kā arī procesu, kādā tie ir radīti. Sprinta

ziņojuma mērķauditorija ir **gan sprintā iesaistītie, gan citi interesenti, kuriem svarīgs ir risināmais jautājums (sprinta ziņojumam būtu jābūt publiskam)**. Ziņojuma autors ir kodolgrupa, darba koordinēšanu būtu jāuzņemas sprinta koordinators vai procesa virzītājam. Ziņojuma struktūras piemērs [atrodams pielikumā](#). Balstoties uz sprinta ziņojumu, problēmas īpašnieks var radīt citus dokumentus, lai sekmētu prototipa ieviešanu dzīvē (piemēram, MK Informatīvā ziņojuma sagatavošanu). Veselības ministrijas gadījumā sprinta ziņojums jau sākotnēji tika radīts kā MK Informatīvais ziņojums, tomēr tā nav obligāta prakse.

**“I didn't fail the test,
I just found 100 ways to do it wrong”**

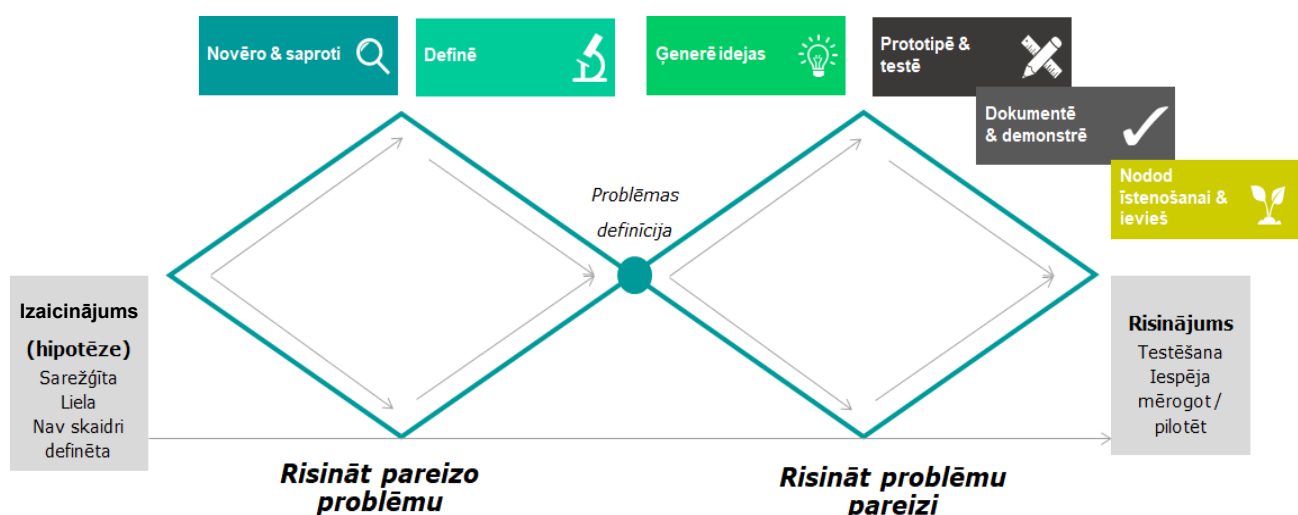
Benjamin Franklin

4. nodaļa: Kāda ir sprinta metodoloģija?

4.1. Dubultais dimants

Laboratorijas darba metodoloģijas pamatā ir t.s. *dubultais dimants* – dizaina procesa modelis, kuru formulējusi Britu dizaina padome un kuru kopš 2005. gada pasaulē plaši izmanto dizaina domāšanas procesa nodrošināšanai dažādās disciplīnās.

Saskaņā ar Dubultā dimanta modeli dizaina domāšanas procesu iedala 2 “dimantos”. Pirmais veltīts tam, lai atrastu “pareizo problēmu”, bet otrais – lai to risinātu “pareizā” veidā. Dubultais dimants vizuāli attēlo procesu: abos posmos sākumā jālieto diverģenta domāšana (paplašina redzeslauku) un konverģenta domāšana (domāšanas sašaurināšana/fokusēšana). Vairāk par to lasīt [šeit](#).



Ilustrācija 7: Dubultais dimants - dizaina procesa modelis

4.2. Koprades darba metodes

Procesa virzītāja uzdevums ir virzīt koprades procesu, tāpēc konkrētu metožu un rīku izvēle Inovācijas laboratorijas darba gaitā ir procesa virzītāja kompetence un izvēle. Plašāks 2019. gada Inovācijas laboratorijas (toreiz sauktas par #GovLabLatvia) metožu apraksts pieejams [metodoloģiskā materiāla 2. nodaļā \(sākot ar 28. lpp\)](#). Procesa virzītājs var meklēt piemērotāko metožu idejas arī citos materiālos. Piemēram, latviešu valodā: <https://www.startdesign.lv/>, <https://www.koprade.lv/>, angļu valodā: <https://www.sessionlab.com/library>, <https://oecd-opsi.org/toolkit-navigator/> u.c. informācijas avotos.

Šīs rokasgrāmatas ietvaros tiek pieņemts, ka procesa virzītājs ir profesionālis, kuram jau ir zināšanas un pieredze inovācijas procesa virzīšanā. Tomēr jāuzsver, ka procesa virzīšanas prasme ir tāda pati prasme kā visas citas, kuras iespējams apgūt un pilnveidot, tās praktizējot.

4.3. Izpēte un datu analīze

Svarīgi norādīt, ka dizaina domāšana nozīmē ne tikai darbu koprades darbnīcās. Patiesībā **dizaina darbnīcās ir tikai viens no dizaina instrumentiem**. Lai radītu pārdomātus un lietotāju vajadzību izpētē un analīzē balstītus risinājumus, svarīgi, ka darba procesā īpašu uzmanību pievērš arī **datu (gan kvalitatīvu, gan kvantitatīvu) izpētei un analīzei**. Laboratorijas komandā ir vēlams iesaistīt ne tikai darbnīcu procesa virzītāju, bet arī lietotāju pieredzes dizaineri, kā arī citus nepieciešamos jomas ekspertus (skat. [2. nodaļu](#)).

Veselības ministrijas sprinta gadījumā kvantitatīvu datu analīzi nodrošināja iesaistītie dalībnieki – eksperti atlīdzības sistēmas jautājumos. Labklājības ministrijas gadījumā datu analīze tika veikta daļēji priekšizpētes procesā.

Perspektīva 3. Datu iegūšanas nolūkā izpētes procesā būtu svarīgi ieplānot kvalitatīvas intervijas ar lietotājiem. Labklājības ministrijas gadījumā intervijas veica priekšizpētes laikā un tās integrēja priekšizpētes ziņojumā. Tāpat empatizēšanas nolūkā iespējami lietotāju novērojumi. Labklājības ministrijas sprinta gadījumā pirmajā darbnīcā tika demonstrēts video, kurā attēlota viena diena definētās mērķauditorijas personas jeb lietotāja dzīvē. Ja resursu ierobežojumu dēļ to nevar veikt, tad lietotāju perspektīvu sašaurina uz iesaistīto dalībnieku loku.

Datu izpēti un analīzi var ieplānot arī kā uzdevumu laboratorijas dalībniekiem. Tādā gadījumā jārespektē, ka koprades procesa dalībnieki ir arī gala lietotāji, kas piedalās aktivitātēs brīvprātīgi. Tādēļ dalībniekiem nevar uzlikt par pienākumu veikt šāda veida uzdevumus, ņemot vērā to, ka viņu dalība koprades darbnīcā jau prasa būtiskus intelektuālo un laika resursus. Arī datu analītika prasa konkrētas zināšanas un prasmes. Šie faktori kodolgrupai jāņem vērā, paredzot pietiekamus **izpētes resursus gan no laboratorijas īpašnieka, gan problēmas īpašnieka puses**. Tāpēc paralēli kopdarbam kodolgrupas sastāvā ir ieteicams **veikt datu izpēti un analīzes darbu, katras darbnīcās ietvaros nodrošinot dalībniekiem nepieciešamo informāciju, kas saistīta ar risināmo jautājumu**.

Perspektīva 1. Otra alternatīva ir iekļaut šo pētniecības procesa nodrošināšanu un lietotāju vajadzību izpēti lietotāju pieredzes dizainera pienākumos.

5. nodaļa: Kā organizēt komunikāciju?

5.1. Komunikācija ar dalībniekiem

Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas darbs tiek organizēts tā, lai veidotu maksimāli brīvu, radošu un koleģiālu darba atmosfēru, izpētē balstītus domas lidojumus un (iespējams) to noliegumus, jo dzims vēl labākas nākamās idejas. Tieši katra dalībnieka iekšējās drošības sajūta, ka laboratorijā var brīvi paust savas domas, ir viens no veiksmes priekšnoteikumiem. Laboratorija atklāti runā gan par procesu, gan par iespējamām grūtībām. Tāpēc atklātības un radošuma saglabāšanas nolūkā laboratorija piesardzīgi izturas pret priekšlaicīgu informācijas nonākšanu publiskajā telpā par darbnīcās notiekošo. No konteksta un pusceļā komunicēti “atradumi” vai spriedumi traucē risināt problēmas. Tie drīzāk rada maldīgu priekšstatu vai pārāgri sniedz risinājuma sajūtu.

Inovācijas laboratorija [dokumentē notiekošo](#) un pēc vajadzības nodrošina arī publisko komunikāciju. Sprinta laikā dalībniekus aicina vienoties par šādiem komunikācijas principiem (**Perspektīva 3**: par ko **jāizstāsta jau pirmajā darbnīcā**):

- ievērosim savstarpēju cieņu un sadarbības principus attieksmē pret visiem procesā iesaistītajiem partneriem,
- informāciju gatavosim un virzīsim veiksīm atbildīgi un godīgi,
- pirms publicēšanas informāciju vienmēr pārbaudīsim, pārliedzinoties, ka tā ir patiesa un tajā nav iekļauti nepārbaudīti fakti, apgalvojumi, spriedumi,
- izmantosim vienkāršu un reizē mūsdienīgu (ja situācija atbilstoša – arī asprātīgu), saprotamu valodu. Izvairīsimies no sarežģītiem un pārprotamiem jēdzieniem.

Sekmīgas komunikācijas nodrošināšanā būtiski noteikt dalībnieku galveno kontaktpunktu (skat. [2. nodaļu](#)).

Perspektīva 2. Komunikāciju ar dalībniekiem var iedalīt 3 posmos:

- **pirms sprinta** sākuma (uzrunāšana, uzaicināšana uz darbnīcām, nepieciešamās informācijas sniegšana – par norises vietu, laiku, ilgumu un tml.),
- **sprinta laikā** – gan darbnīcu laikā, gan starp darbnīcām (lielākoties elektroniska saziņa, atgādinājums pirms darbnīcas un kopsavilkumus par notikušo darbnīcu, pieeja materiāliem, aicinājums aizpildīt novērtējuma anketas un tml.),
- **pēc sprinta noslēguma** – ar sprintā iesaistītajiem pēc tā noslēguma var turpināt sazināties problēmas īpašnieks (tādēļ arī ir būtiski, ka dalībnieka koordinators lomu uzņemas tieši problēmas īpašnieka pārstāvis).

Gan Veselības ministrijas, gan Labklājības ministrijas sprinta sākumā dalībnieki tika aicināti sprinta norises laikā **nedalīties ar citiem cilvēkiem par saturiskām detaļām, vienlaicīgi neslēpjot to, ka ir iesaistīti darbā**. Šāda pieeja mazina ārēju spriedzi, kā arī labāk sekmē radošuma procesu, kas nepieciešams visa sprinta laikā (t.sk. ņemot vērā to, ka process ir iteratīvs).

Dalībnieku koordinators ieteicams e-pasta ziņojumus sūtīt visiem adresātiem vienlaikus, pievienot arī visus kodolgrupas dalībniekus. E-pastu sagatavošanā var palīdzēt sprinta koordinators un procesa virzītāji. Sprinta norisi var dokumentēt dienasgrāmatas formātā (kā

tas tika darīts Labklājības ministrijas formātā) vai arī nodrošinot Ēsu 2-3 teikumu kopsavilkumu par notikušo e-pastā.

Primāri laboratorijas saziņa ar dalībniekiem norisinās e-pastos. Sākotnējo saziņu ieteicams nodrošināt, nepublicējot citu dalībnieku e-pastus, savukārt pēc pirmās darbnīcas, ja dalībniekiem nav iebildumu, tos var arī publicēt savstarpēji, lai dalībniekiem būtu ērtāka saziņa komandās.

Ja koprades darbu organizē komandās un ir nepieciešama saziņa starp dalībniekiem darbnīcu starplaikos, veicot kādus papildus uzdevumus, tad jau 1. darbnīcas laikā procesa virzītājs iesaka **izraudzīt komandas līderi**, apmainīties ar savstarpējiem kontaktiem (telefona numuriem) un, iespējams, arī izveidot saziņu komandai WhatsApp grupā. Tomēr to nevajadzētu uzspiest, atstājot šāda veida izvēli pašu dalībnieku ziņā.

Ērtības nolūkos dalībniekiem uz e-pastu var izsūtīt arī darbnīcu uzaicinājumus kalendāra formātā, bet svarīgi, ka sūtot pirmo e-pastu, plānoto darbnīcu norises grafiks tiek pievienots pielikumā, kā arī pirmās darbnīcas laikā un pēc nepieciešamības par to atgādina. Par to ir **atbildīgs dalībnieku koordinators**. Sprinta koordinators vajadzības gadījumā jāpalīdz.

Efektīvai darba dokumentu apmaiņai un virtuālam koprades darbam ieteicams izveidot OneDrive vai tml. vietni, kas ir pieejama visiem dalībniekiem un ko izmanto tikai sprinta norises laikā. Veselības ministrijas sprinta gadījumā dalībniekiem visi materiāli tika sūtīti e-pastos (kā pielikumi), bet Labklājības ministrijas – visi dokumenti tika izvietoti uz Valsts kancelejas sprinta koordinators OneDrive mapes, kas varēja koplietot visi dalībnieki. Par informācijas apmaiņas principiem jāvienojas kodolgrupā, bet svarīgi, lai tas būtu ērti dalībniekiem. Par sprinta dokumentēšanu plašāk [skat. 7. nodaļu](#).

Dažādi dalībniekiem nosūtāmas elektroniskās sarakstes paraugi atrodami [pielikumā](#).

5.2. Komunikācija kodolgrupas starpā

Lai nodrošinātu efektīvu saziņu kodolgrupas dalībnieku vidū, ieteicams ieviest un izmantot šādus rīkus:

- kodolgrupas darba materiālu mapi (kurai piekļūst tikai kodolgrupas dalībnieki),
- WhatsApp grupu saziņai operatīvos jautājumos,
- kodolgrupas sanāksmju grafiku (uzaicinājums uz kodolgrupas sanāksmēm kalendāra formātā),

Perspektīva 1. Par komunikācijas rīku un elementu izveidi un uzraudzību ir **atbildīgs sprinta koordinators**.

5.3. Komunikācija procesa virzītāju starpā

Perspektīva 3. Ja sprinta norisē paredzēta vairāku procesa virzītāju un/vai dizaineru piedalīšanās, tad nepieciešams izveidot atsevišķu komunikācijas kanālu arī procesa virzītājiem (ja vajadzīgs, iekļaujot arī sprinta koordinators). Par šāda komunikācijas kanāla izveidi atbild galvenais procesa virzītājs, kurš ir galvenais atbildīgais par izvēlētajām darba metodēm un darbnīcu procesa norisi.

5.4. Publiskā komunikācija

Gan Veselības ministrijas, gan Labklājības ministrijas sprintu norises laikā netika īstenota publiskā komunikācija, lai pasargātu darba procesu no nevajadzīgas ietekmes un lai publiskajā telpā nenonāktu darba procesa detaļas un nepabeigti, neapspriesti darba rezultāti.

Perspektīva 1. Publiskās komunikācijas principus individuāli pielāgo sprinta specifikai un tajā iesaistītajiem. Svarīgi ņemt vērā, ka komunikācijas vajadzības var būtiski atšķirties atkarībā no tā, kādu jautājumu risina Inovācijas laboratorijā.

Perspektīva 2. Būtiski, lai sprinta rezultāti (pēc tam, kad ir sagatavots ziņojums) tiktu apspriesti publiski. Tikpat svarīgi ir ieplānot laiku, lai šajā procesā varētu iesaistīties plašāka sabiedrība (ņemot vērā, ka arī Inovācijas laboratorijas darbs ir salīdzinoši ierobežots).

Veselības ministrijas sprinta gadījumā rezultātu komunikēšanai tika rīkota preses konference. To noskatīties [iespējams šeit](#). Publiskās komunikācijas organizēšanā būtiski iesaistīt visu iesaistīto pušu komunikācijas ekspertus, lai Inovācijas laboratorijas darba rezultātā radītos prototipus plānotajai mērķauditorijai izskaidrotu pēc iespējas labāk.

Perspektīva 1. Visā komunikācijā, ko veic Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas norisei (gan publiskajā, gan ar dalībniekiem) ir jāievēro Inovācijas laboratorijas Zīmola grāmatā definētās vizuālās identitātes principus (izmantojams logo, prezentāciju veidnes un tml.), kā arī komunikācijas principus.



“The single biggest problem in communication is the illusion that it has taken place.”

George Bernard Shaw

6. nodaļa: Kā vadīt virtuālās darbnīcas?

Valsts kancelejas Inovācijas laboratorija pārsvarā darbojas klātienē, tomēr 2020. gada Covid-19 apstākļu ietekmē Labklājības ministrijas sprints daļēji tika organizēts virtuālā jeb attālinātā formātā (4.-7.darbnīcas).

Sākotnēji daļa no komandām tikās kopā, darbnīcai pieslēdzoties attālināti no vienas darba vietas, bet noslēdzošajās darbnīcās visi dalībnieki tikās, pieslēdzoties katrs no sava datora. Šeit īsi aprakstīti galvenie rīki, kurus izmantoja Labklājības ministrijas sprintā:

- galvenā saziņas platforma **Zoom** (t.sk., organizējot komandu darbu istabās jeb “breakout rooms”),
- komandas darba rezultātu fiksēšana – **OneDrive** (katrai komandai darba lapas virtuāli tika sagatavotas kā rediģējamas prezentācijas **Word** vai **Powerpoint** formātā, kuras var papildināt),
- Idejošanai un darbnīcas novērtēšanai – **Miro**.

Labklājības ministrijas sprinta gadījumā visus minētos rīkus nodrošināja laboratorijas īpašnieks. Tomēr nav izslēgts, ka tehniskos jautājumus attālināti organizēta sprinta gadījumā var nodrošināt problēmas īpašnieks.

Lai nodrošinātu, ka dalībnieki spēj pilnvērtīgi iesaistīties un pārzina šos rīkus, pirms pirmās virtuālās darbnīcas ar katru komandu individuāli veiktā **testa zvanā** procesa virzītāji iepazīstināja ar visiem rīkiem, ļaujot arī dalībniekiem tos izmēģināt. Īpaši jāvērtē, vai dalībniekiem nav specifiski ierobežojumi atsevišķu programmu lietošanā, piemēram, vājredzība. Šādi aspekti apgrūtinā pilnvērtīgi iesaistīties virtuālās darbnīcas rīku izmantošanā. **Nevar pieņemt par pašsaprotamu**, ka visi visu var izlasīt vai uztvert. Iespējamos trūkumus var kompensēt saliedēts komandas darbs.

Attālināto darbnīcu organizēšanā var izmantot dažādus rīkus, un iepriekš uzskaitītie nav vienīgie. Piemērotāko rīku izvēle ir atkarīga gan no pieejamajiem resursiem, gan procesa virzītāju pieredzes. Attālinātās darbnīcas būtībā neatšķiras no klātienē darbnīcām, tomēr jāņem vērā, ka ne visu dalībnieku digitālās prasmes ir pietiekošas, lai iesaistītos pilnvērtīgi. Tādēļ darbnīcās un grupās ir būtiski nodrošināt vairāku procesa virzītāju klātbūtni, kas palīdz pierakstīt runāto un virza darbu komandā.

Labklājības ministrijas sprinta gadījumā pirmā attālinātā darbnīca ilga 3 stundas (ar tehniskām pauzēm). Pakāpeniski šis laiks tika pagarināts, līdz noslēdzošā virtuālā darbnīca ilga jau 4 stundas. Tas tika darīts apzināti, ņemot vērā, ka attālinātās darbnīcas prasa daudz lielāku iesaistīto koncentrēšanos. Tika ieviests princips ik pēc 45-50 minūtēm ievērot 10-15 minūšu pauzi. Dalībnieki vienojās – ja pauze sākas, piemēram, plkst. 15:48, tad darbs vienmēr atsāktas apaļā stundā.

Darbnīcu nodrošināšanai tika izmantoti 2020. gada rudenī pieejamie maksas rīki. Ņemot vērā IT risinājumu straujo attīstību un pārmaiņas, šajā rokasgrāmatā netiek aprakstītas tehniskās detaļas. Laika gaitā tās strauji mainīsies, tādēļ Inovācijas laboratorijas darbiniekiem jāturpina regulāri pilnveidot iemaņas darbā ar tehniskajiem rīkiem.

Zoom (maksas versija)

Vienam no komandas jāuzņemas sesiju vadītāja jeb “host” loma un jāorganizē darba istabas. Pieredze liecina, ka saziņā ar mazāk pieredzējušiem tehnoloģiju lietotājiem sadalījumu istabās vislabāk veikt sesijas vadītājam, sadalot dalībniekus grupās bez iespējas izvēlēties, kuru no darba telpām apmeklēt.

Darbam ir vajadzīga programmas funkcionalitāte, kas paredz vismaz 50 dalībnieku iesaisti un sadalīšanu darba istabās.

Dalībniekiem būtu ieteicams savus vārdus papildināt ar komandu numuriem, lai sesiju vadītājs dalībniekus varētu ērti sadalīt komandās. Īpaši svarīgi tas ir brīžos, kad darba sesijas laikā kāds no dalībniekiem atslēdzas tehnisku iemeslu dēļ. Ātrāka identificēšana ļauj sekmīgāk aizvirzīt dalībnieku uz pareizo komandas telpu.

Istabu veidošana Zoom – [vairāk informācijas šeit](#), aptauju veidošana Zoom vidē – [vairāk informācijas šeit](#).

Miro (maksas versija)

Koprades platforma tāfeles veidā ļauj sadarboties komandas dalībniekiem. Šai vietai nepieciešama dalībnieku iepriekšēja sagatavošana un apmācība. Lietotājiem jāierāda, kā pārvietot objektus, kā uz tiem uzrakstīt tekstu un kā savienot objektus ar līnijām vai bultām.

Līdzšinējā pieredzē katrai komandai tika izveidota atsevišķa tāfele ar darbnīcai paredzēto lapu, kuras saiti dalībniekiem nosūta Zoom darbnīcas laikā.

Dalībniekus var rosināt strādāt ar iepriekš sagatavotām darba lapām, uz kurām jau izveidoti līmlapiņu formas objekti un kurus var pārvietot, kā arī uz tiem uzrakstīt tekstus – līdzīgi, kā to dara klātienē ar darba lapām un līmlapiņām. Ja dalībniekiem pašiem jāveido jauni objekti/līmlapiņas, darba temps var palēnināties, tāpēc šāds variants nav ieteicams.

Vairāk informācijas par instrukcijām – [šeit](#).

7. nodaļa: Kā dokumentēt procesu?

Sprinta dokumentēšanas process ir svarīgs no diviem aspektiem. Pirmkārt, sprinta darba noslēgumā ir jā sagatavo **sprinta ziņojums**. Otrkārt, Valsts kancelejas Inovācijas laboratorija ir salīdzinoši jauna (izveidota 2018. gada nogalē, praktiski darbojas kopš 2019. gada), tāpēc ir ļoti būtiski attīstīt un **pilnveidot tās darbību**. Tikai dokumentējot visu – gan procesu, gan rezultātus –, iespējams nodrošināt kvalitatīvu darbu un **zināšanu pārvaldību un pārnesei** (ņemot vērā to, ka sprinta norisē un/vai laboratorijas darbā iesaistītie cilvēki var mainīties).

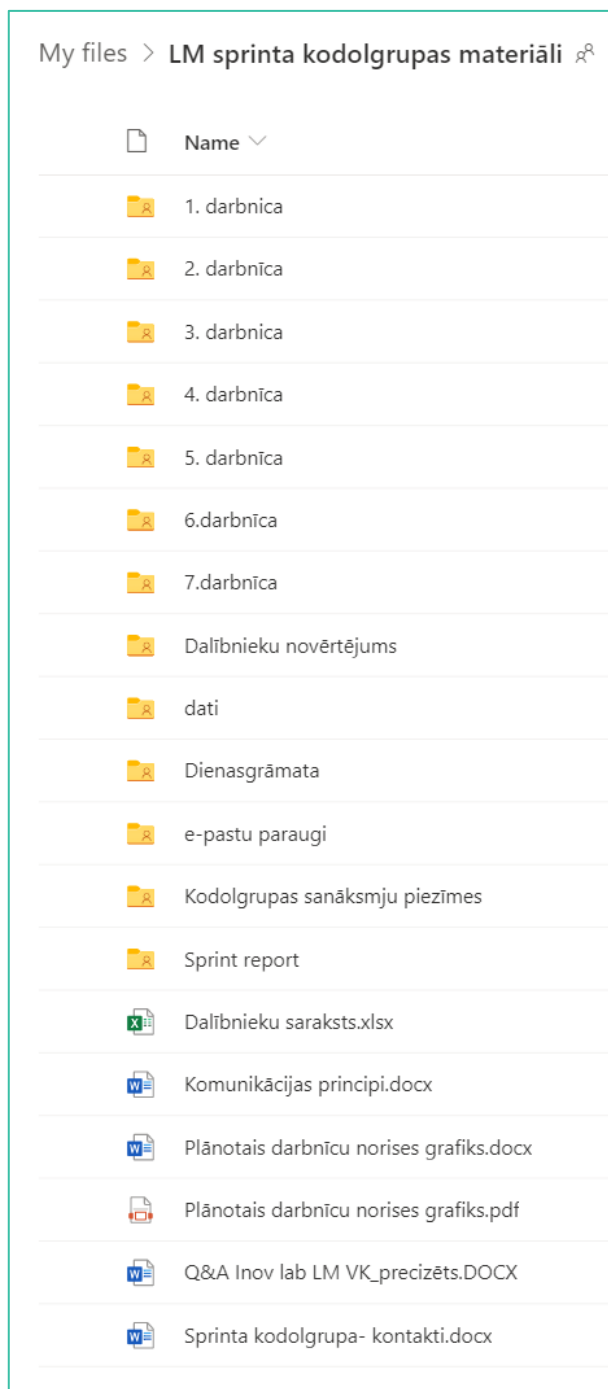
Perspektīva 1. Sprinta dokumentēšanas procesu galvenokārt veic laboratorijas īpašnieks. Tomēr par konkrētu uzdevumu sadalījumu var un ir ieteicams vienoties sprinta sākumā.

Dokumentējot procesu un veidojot zināšanu pārvaldību Inovācijas laboratorijas darba ietvaros, ieteicams izmantot šādus principus:

- dokumentiem piešķirt **tādus nosaukumus, lai tie būtu saprotami** ne tikai dokumenta izveidotājam, bet arī citiem iesaistītajiem,
- veikt darbnīcu un kodolgrupas **piezīmes** (jo informācijai ir tendence “pazust tulkjumā”), lai vajadzības gadījumā informācija būtu fiksēta,
- **nošķirt dalībnieku un kodolgrupas dokumentus** (dalībniekiem nodrošinot piekļuvi tikai tiem darba dokumentiem, kas uz tiem attiecas),
- rēķināties, ka mūsdienu cilvēks ir ļoti aizņemts, tādēļ informāciju gatavot maksimāli **kodolīgu un strukturētu**,
- **digitalizēt koprades darba materiālus, kritiski izvērtējot**, kā materiālus saglabāt. Piemēram, ja darbnīcas norisinās klātienē un tiek izmantotas papīra darba lapas, kas ir jāpārraksta un ko var saglabāt kā fotoattēlus,
- **ievieš darbnīcu norisē “parking lot” jeb “parkošanās laukumu”**, kurā tiek piefiksētas dažādas dalībnieku idejas, kas netiek uzreiz risinātas darbnīcā, bet var būt noderīgas turpmākajā darba procesā laboratorijā vai pat ārpus tās.

Galvenās mapes struktūra	Apakšmapes “#Kopīgie materiāli” struktūra	Apakšmapes “3.komandas darba mape” struktūra
Name ▾ #Kopīgie materiāli 1.komandas darba mape 2.komandas darba mape 3.komandas darba mape 4.komandas darba mape 5.komandas darba mape	Name ▾ 1. darbnīca 16. septembrī 2. darbnīca 23.septembrī 3. darbnīca 30. septembrī 4. darbnīca 7.oktobrī (tiešsaiste) 5. darbnīca 14.oktobrī (tiešsaiste) 6. darbnīca 21.oktobrī (tiešsaiste) 7. darbnīca 28.oktobrī (tiešsaiste) Dati par pakalpojumiem Dienasgrāmata	Name ▾ 3.komanda_3.darbnīcas materiāli 3.komanda_4.darbnīca 3.komanda_5.darbnīca 3.komanda_6.darbnīca 3.komanda_7.darbnīca 3.komanda - profils Nr.1.jpg 3.komanda - profils Nr.2.jpg 3.komanda - profils Nr.3.jpg Aizpildītas_empātiju_kartes_PAPILDINĀTS_vī... Trešā_komanda_autobuss.jpg

Ilustrācija 8: Piemērs dalībnieku darba mapes strukturēšanai



Ilustrācija 9: Piemērs kodolgrupas darba mapes strukturēšanai

Īpaši svarīgi ir dokumentēt kodolgrupas sanāksmes. To var uzticēt sprinta koordinatoram, dalībnieku koordinatoram vai kādam citam. Galvenais – vienoties par atbildīgo jau pirmās kodolgrupas sanāksmes laikā (vai pat pirms tās).

Kodolgrupas sanāksmes piezīmes var strukturēt šādi:

- kodolgrupas sanāksmes datums,
- dalībnieki,
- sanāksmes darba kārtība,
- līdz nākamajai reizei veicamie darbi:
 - a. uzdevums,
 - b. atbildīgais,
 - c. termiņš,
 - d. komentārs,
- piezīmes (kur tiek fiksēts runātā izklāsts).

Piezīmes vienlaicīgi ir gan kodolgrupas darba **pašorganizācijas rīks**, gan **sprinta koordinatora darba organizēšanas rīks**, lai nodrošinātu savlaicīgu uzdevumu izpildi.

Kodolgrupas darba mapes saturs ir uzskatāms par tikai un vienīgi kodolgrupā iesaistīto darba materiālu, bet dalībnieku darba mape ir kā sprinta dalībnieku darba materiāls. Ne viens, ne otrs **nav paredzēts publiskai komunikācijai**.

Publiskai komunikācijai ir paredzēts tikai noslēguma ziņojums. Par to, kā iespējams veidot šī ziņojuma saturu – skat. [pielikumu](#).

Veselības ministrijas sprinta gadījumā ziņojumu jau sākotnēji veidoja kā MK Informatīvo ziņojumu, un šī sprinta gadījumā nebija atsevišķa sprinta ziņojuma. Savukārt Labklājības ministrijas gadījumā ir sagatavots tieši sprinta ziņojums, uz kā pamata Labklājības ministrija var tālāk attīstīt prototipus un pēc vajadzības veidot citus dokumentus.

Pielikumi

Pielikums Nr.1 – Pirmās sanāksmes darba lapa (3 daļās)

Pielikums Nr. 2 - Sadarbības apliecinājuma vēstules paraugs

Pielikums Nr. 3 – E-pastu paraugi dalībniekiem:

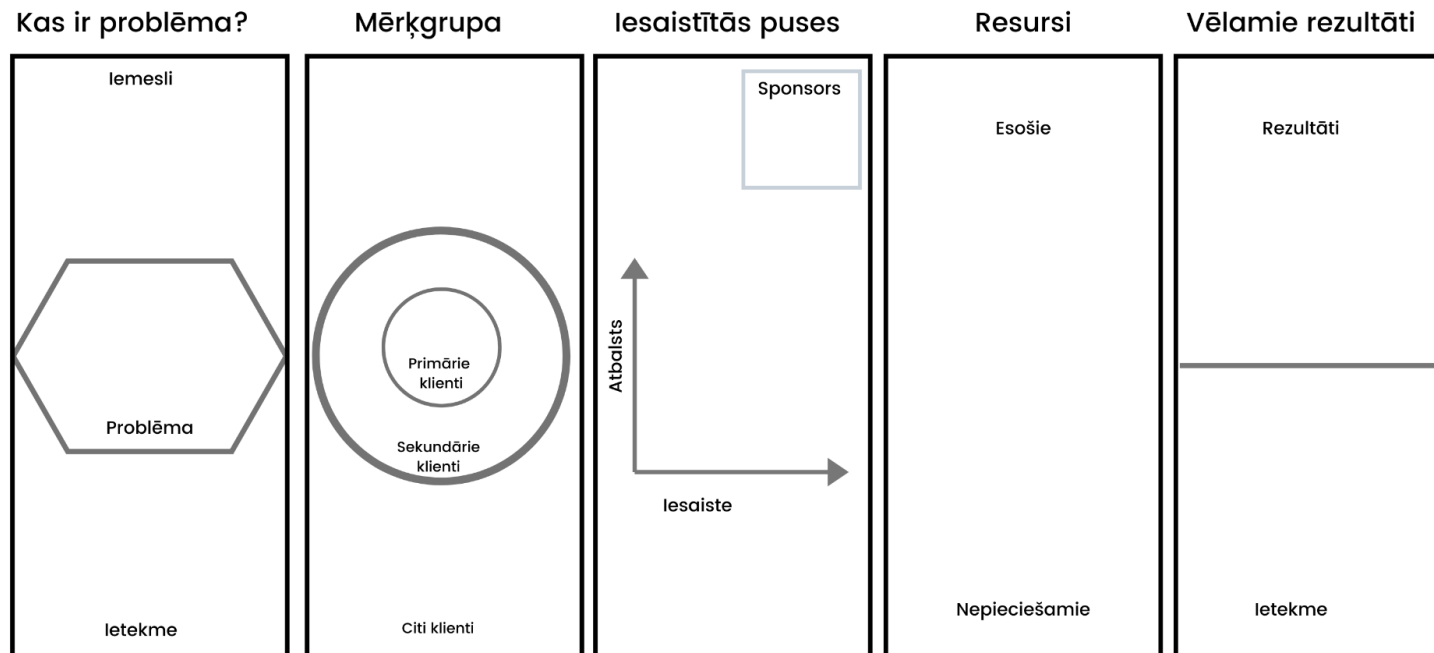
- E-pasta paraugs Nr.1 – uzaicinājums dalībniekiem dalībai sprintā
- E-pasta paraugs Nr. 2 – dalībniekiem pēc pirmās darbnīcas
- E-pasta paraugs Nr. 3 – dalībniekiem pirms pirmās virtuālās darbnīcas
- E-pasta paraugs Nr. 4 – dalībniekiem pirms noslēdzošās darbnīcas

Pielikums Nr. 4 – Dalībnieku novērtējuma anketas paraugi

- Dalībnieku atgriezeniskās saites aptaujas paraugs (pēc otrās darbnīcas)
- Dalībnieku atgriezeniskās saites aptaujas paraugs (pēc pēdējās darbnīcas)

Pielikums Nr .5 – Noslēguma ziņojuma satura piemēri

Priekšizpētes darba lapa I



Priekšizpētes darba lapa II

Kas ir izdarīts līdz šim?	Kas tiek darīts šobrīd?	Ko iepļānots darīt?
----------------------------------	--------------------------------	----------------------------

Projekti, uzdevumi, termiņi un tml.

Priekšizpētes darba lapa III

Nākotnes scenāriji (piemēram, 6 mēnešus no šī brīža)

Pozitīva scenārija gadījumā

Iemesli tam

Negatīva scenārija gadījumā

Iemesli tam

2.pielikums – Sadarbības apliecinājuma vēstules paraugs

Vēlams nosūtīt kā oficiālu Valsts kancelejas vēstuli ar elektronisko parakstu.

Par sadarbības apliecinājumu

2020. gada 8. jūlijā Valsts kancelejas pārstāvju sanāksmē ar Labklājības ministri tika apspriestas sadarbības iespējas, lai, izmantojot Valsts kancelejas inovācijas laboratorijas atbalstu, potenciāli varētu tikt risināts jautājums par atbalsta pakalpojuma uzlabošanu bērniem ar invaliditāti un viņu vecākiem.

Atsaucoties uz notikušo sanāksmi, kā arī vairākām darba līmeņa plānošanas sanāksmēm, **apstiprinām, ka Valsts kanceleja sniegs Labklājības ministrijai metodoloģisku atbalstu, nodrošinot dizaina sprinta procesa organizēšanu**, kura ietvaros plānota 6 – 7 darbnīcu norise.

Plānots, ka pirmā darbnīca norisināsies 16. septembrī, tālākās darbnīcas organizējot 1 reizi nedēļā. Paredzams, ka inovācijas laboratorijas darba procesā, iesaistot 25 dalībniekus no dažādām problēmjautājumā ieinteresētajām pusēm, tiks nonākts līdz prototipam – eksperimentālam idejas modelim, ko būtu tālāk iespējams pārbaudīt vai demonstrēt, lai saprastu, vai risinājums ir dzīvotspējīgs.

Valsts kancelejas inovācijas laboratorijas misija ir attīstīt inovācijas kultūru valsts pārvaldē, palīdzēt valsts pārvaldes iestādēm rast risinājumus sarežģītām problēmām, izmantojot inovatīvas metodes.

Laboratorijas darba pamata ir dizaina domāšanas pieeja un koprades process.

Tālākas sadarbības jautājumus aicinām sazināties ar Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas vadītāju XXX

Pielikums: Uz darbnīcām uzaicināto dalībnieku saraksts

3.pielikums – E-pastu paraugi dalībniekiem

E-pasta paraugs Nr. 1 – uzaicinājums dalībai sprintā

Tēma: Uzaicinājums dalībai Inovācijas laboratorijā

Adresāti: visi 25 dalībnieki (BCC) + kodolgrupas dalībnieki

Labdien!

Paldies par Jūsu gatavību iesaistīties jautājumu risināšanā par atbalsta pakalpojumu uzlabošanu bērniem ar invaliditāti un viņu vecākiem!

Ar šo e-pastu aicinām Jūs piedalīties Valsts kancelejas **Inovācijas laboratorijas sprintā** – 7 darbnīcu ciklā, kuru organizē Valsts kanceleja kopā ar Labklājības ministriju.

Darbnīcās kopā strādās 25 dalībnieki – šo pakalpojumu sniegšanas sistēmā iesaistītie – vecāki, asistenti, sociālie darbinieki, nevalstiskās organizācijas, Labklājības ministrijas un citu atbildīgo valsts iestāžu pārstāvji u.c.

Darbnīcu laikā kopīgi risināsim problēmas, izmantojot dažādas radošas metodes, kur tiek ņemta vērā katra iesaistītā pārstāvja pieredze un viedoklis. Darba procesā plānots nonākt līdz prototipam jeb modelim, kas ļautu vislabākā un efektīvākā veidā bērniem un viņu vecākiem saņemt nepieciešamos pakalpojumus. Darbnīcu ciklu plānots uzsākt **16. septembrī**. Mēs tiksimies Latvijas Universitātes un Microsoft inovāciju centrā **Rīgā, Kalpaka bulvārī 4 katru trešdienu plkst. 13-17**. Tikšanās sesiju starplaikā būs darba uzdevumi, ko aicināsim veikt individuāli vai grupās. Jūsu pieredze un profesionālās zināšanās šajā procesā būs zelta vērtas. Mēs rēķināmies ar Jūsu klātbūtni un iesaisti!

Lai savlaicīgi ieplānotu laiku, lūdzu ielieciet šīs septiņas nedēļas savā kalendārā (skat. pielikumā plānoto **darbnīcu grafiku**)! Ērtības nolūkos atsevišķi nosūtīsim arī kalendāra uzaicinājumu. Lūdzam apstiprināt dalību darbnīcā līdz **2020. gada 11. septembrim**, atbildot uz šo e-pastu.

Ja Jums ir kādi papildu jautājumi, droši zvaniet vai rakstiet!

E-pasta paraugs Nr. 2 – dalībniekiem pēc pirmās darbnīcas

Tēma: **Atgādinājums par Inovācijas laboratorijas darbnīcu**

Cienījamie dalībnieki!

Paldies visiem par Jūsu iesaisti sprinta pirmajā darbnīcā!

Dažas organizatoriskas lietas saistībā ar tālāko darba norisi:

1. Esam izveidojuši vietni Microsoft OneDrive platformā, kur būs pieejami visi darbnīcā izmantotie un jūsu grupās veidotie materiāli. Katrai darbnīcai būs sava mape, kurā visu varēsiet gan atrast, gan ievietot. Šobrīd mapē “1. darbnīca 16. septembrī” atradīsiet darbnīcas prezentāciju un visu grupu aizpildītās Empātiju kartes [\[ievietota saite\]](#).

Lai izmantotu vietni, jums jāizmanto šī piekļuves saite: [\[ievietota saite\]](#). LŪDZAM atbildīgi uzturēties pret vietnes saturu, nedaloties ar to “uz āru” un nepārsūtot tiem, kas nav laboratorijas dalībnieki.

3. Mēs esam sākuši rakstīt sprinta dienasgrāmatu – tās pirmo ierakstu atradīsiet vietnē, lai mēs kopīgi dokumentētu gan notiekošo, gan domas par notiekošo. Esiet laipni aicināti dalīties savās pārdomās!

4. Lūdzam ņemt vērā siltās telpas laboratorijas norises vietā un saģērbties atbilstoši. Šajā trešdienā arī sola siltu laiku, tāpēc īpaši domāsim par darba organizāciju.

5. Mūsu laboratorijas atklāšanu un mērķus atspoguļoja Latvijas TV “Panorāma”. Te atradīsiet TV sižetu [\[ievietota saite\]](#). Kā jau minējām, turpmāko laboratorijas darbu mediji neatspoguļos, lai saglabātu maksimāli drošu un radošu vidi mums visiem.

Vēlreiz paldies visiem par piedalīšanos. Esam tikai pašā sākumā!

Ja ir kādi organizatoriski vai satura jautājumi/komentāri, lūdzu rakstiet man.

Uz tikšanos trešdien plkst. X, vietā X

Cieņā

XX

E-pasta paraugs Nr. 3 – dalībniekiem pirms pirmās virtuālās darbnīcas

Tēma: *Svarīga informācija 4. darbnīcai un atskats uz 3. darbnīcu*

Labdien, sprinta dalībnieki!

Nosūtām Jums svarīgu informāciju par šo trešdien, 7. oktobrī plānoto darbnīcu (sākums plkst. 13:00). Tiekamies Zoom platformā tiešsaistes zvanā:

1) lai pievienotos zvanam, spiediet uz saites: [\[ievietota saite\]](#).

NB! Aicinām pievienoties no datora, nevis telefona.

2) kad būs darbs komandās, procesa virzītāji jūs sadalīs atsevišķās zvanu istabās (breakout rooms)

Komandas, kas tiekas klātienē savā lokā, aicinām paņemt uz visiem vismaz divus datorus (1 rezervei), kā arī nodrošināt pēc iespējas labāku apskaņošanu. Attālināts darbs ar darba lapām notiks, izmantojot Valsts Kancelejas OneDrive.

Laboratorijas dalībnieku materiālu mape atrodama šeit: [\[ievietota saite\]](#).

Tur atrodama katras komandas mape ar nosaukumu **X. komandas darba mape**. **Katrai komandai jālieto sava darba mape. Tajā atradīsiet ne tikai iepriekšējo darbnīcu materiālus, bet arī atsevišķu 4. darbnīcas mapi.**

5. darbnīcas darba lapas būs pieejamas katras komandas attiecīgajā mapē.

1. komandas 4. darbnīcas mape: [\[ievietota saite\]](#).

2. komandas 4. darbnīcas mape: [\[ievietota saite\]](#).

3. komandas 4. darbnīcas mape: [\[ievietota saite\]](#).

4. komandas 4. darbnīcas mape: [\[ievietota saite\]](#).

5. komandas 4. darbnīcas mape: [\[ievietota saite\]](#).

Esam apkopojuši visus 3. darbnīcas materiālus: individuālie materiāli pieejami komandu mapēs, prezentācija un dienasgrāmatas ieraksts – kopīgajā mapē [\[ievietota saite\]](#).

Cieņā

XX

E-pasta paraugs Nr. 4 – dalībniekiem pirms noslēdzošās darbnīcas

Tēma: ***Svarīga informācija par noslēdzošo, 7. darbnīcu***

Labdien, sprinta dalībnieki!

Esam pietuvojušies mūsu kopīgajai noslēguma darbnīcai, kas norisināsies nākamnedēļ – trešdien, 28. oktobrī, plkst. 13:00–17:00.

1) Lai pievienotos zvanam, spiediet uz saites: [\[ievietota saite\]](#).

2) Noslēdzošo darbnīcu mēs veltīsim tam, lai prototipētu jeb attīstītu atlasītās idejas līdz skices līmenim, kuru tālāk nodot jau plašākai apspriešanai ar risināmā jautājumā iesaistītajām pusēm. Tam sekotu protipa testēšana, pakāpeniski nonākot līdz gala risinājumam.

Lai nākamajā reizē mēs visi būtu “uz viena viļņa” un varētu ķerties pie prototipēšanas, lūdzam visus izpildīt **mājasdarbu** un veltīt 20 minūtes laika, lai iepazītos ar šiem diviem materiāliem (videomateriāls un apraksts):

- a. <https://www.startdesign.lv/kas-ir-prototipesana>
- b. Prototipu piemēri (atlasīti jūsu idejām piemēroti prototipi): [\[ievietota saite\]](#).

Lai prototipēšanas process norisinātos sekmīgi, aicinām arī pārdomāt, kāda informācija jums jau ir pieejama un kas vēl būtu jānoskaidro, lai savu ideju varētu attīstīt tālāk jau līdz pirmajam prototipam.

Cieņā,
XX

4.pielikums – Dalībnieku novērtējuma anketu paraugi

Dalībnieku atgriezeniskās saites aptaujas paraugs (pēc otrās darbnīcas)

Anketa Inovācijas laboratorijas dalībniekiem

Labdien! Lūdzam atbildēt uz dažiem jautājumiem par Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas kopīgi ar Labklājības ministriju organizēto sprintu, lai uzlabotu asistenta pakalpojumu bērniem ar invaliditāti un viņu vecākiem. Anketa ir anonīma, atbildēšana prasīs apm. 3 minūtes, taču tā palīdzēs mums pilnveidot laboratorijas darbu. Jau iepriekš pateicamies par veltīto laiku!



1. Vai Jums ir saprotams šī Inovācijas laboratorijas sprinta mērķis?

- Jā
- Nē
- Daļēji

2. Ja iepriekšējā atbilde bija "Nē" vai "Daļēji", iesakiet, kas palīdzētu Jūsu izpratni uzlabot:

[vieta atbildei brīvā tekstā]

3. Cik optimistisks Jūs esat par iespējamo Inovācijas laboratorijas rezultātu:

Pesimistisks 1 2 3 4 5 6 7 Ļoti optimistisks

4. Lūdzu, novērtējiet Inovācijas laboratorijas darba organizāciju (darbnīcu laikā, kā arī starp tām):

Slikta organizācija 1 2 3 4 5 6 7 Ļoti laba organizācija

5. Cik, Jūsprāt, atbilstoša ir Inovācijas laboratorijas vide (formāts, metodes) asistentu jautājuma risināšanai:

Nepiemērota 1 2 3 4 5 6 7 Ļoti piemērota

6. Cik ērti jums ir lietot koplietošanas vietni "OneDrive":

Ļoti neērti 1 2 3 4 5 6 7 Ļoti ērti

7. Lūdzu, iesakiet, kādi speciālisti vai organizācijas mums noteikti būtu jāuzklausā šī sprinta ietvaros! Paskaidrojiet savu ieteikumu.

[vieta atbildei brīvā tekstā]

8. Ja Jums ir kāds priekšlikums Inovācijas laboratorijas darba pilnveidošanai, lūdzu, padalieties!

[vieta atbildei brīvā tekstā]

Paldies par veltīto laiku un atbildēm! Mēs to tiešām novērtējam! Lai pabeigtu anketu, spiediet pogu "Pabeigt aptauju".

Dalībnieku atgriezeniskās saites aptaujas paraugs (pēc pēdējās darbnīcas)

Anketa Inovācijas laboratorijas dalībniekiem

Labdien! Lūdzam atbildēt uz jautājumiem par Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas un Labklājības ministrijas kopīgi organizēto sprintu, lai palīdzētu novērtēt koprades procesu – gan saturiski, gan organizatoriski.

Anketa ir anonīma, atbildēšana prasīs apm. 5 minūtes un tā palīdzēs mums pilnveidot laboratorijas darbu. Jau iepriekš pateicamies par veltīto laiku!



1. Vai Jums bija saprotams šī Inovācijas laboratorijas sprinta mērķis?

- Jā
- Nē
- Daļēji

2. Ja uz iepriekšējo jautājumu atbildējāt "Nē" vai "Daļēji", lūdzu iesakiet, kas būtu palīdzējis izprast to labāk:

[vieta atbildei brīvā tekstā]

3. Lūdzu, novērtējiet, cik atbilstoša bija Inovācijas laboratorijas vide (formāts, metodes) izvirzītā jautājuma risināšanai!

Nepiemērota 1 2 3 4 5 6 7 Ļoti piemērota

4. Ja vēlaties īsi paskaidrot savu iepriekšējo atbildi, lūdzu, ierakstiet to šeit!

[vieta atbildei brīvā tekstā]

5. Lūdzu, novērtējiet, cik optimistisks Jūs šobrīd esat par Inovācijas laboratorijas darba rezultātu - radītajiem prototipiem un to tālāku attīstību līdz ieviešanai praksē!

Pesimistisks 1 2 3 4 5 6 7 Ļoti optimistisks

6. Lūdzu, novērtējiet Inovācijas laboratorijas darba organizāciju (darbnīcu laikā, kā arī starp tām)

Slikta organizācija 1 2 3 4 5 6 7 Ļoti laba organizācija

7. Lūdzu, sniedziet savu vērtējumu par laboratorijas darbnīcu norisi tiešsaistes formātā (laika plānojums, tehniskā organizācija, virtuālā formāta priekšrocības un izaicinājumi):

[vieta atbildei brīvā tekstā]

8. Cik ērti jums bija lietot koplietošanas vietni "OneDrive"?

Ļoti neērti 1 2 3 4 5 6 7 Ļoti ērti

9. Cik ērti jums ir bijis lietot koplietošanas rīku “Miro”?

Ļoti neērti 1 2 3 4 5 6 7 Ļoti ērti

10. Vai Jūs iepazīnāties ar laboratorijas dienasgrāmatas ierakstiem koplietošanas mapē?

- Jā, izlasīju visus
- Daļēji, iepazīnos ar dažiem ierakstiem
- Nē, neesmu lasījis

11. Lūdzu, īsi uzrakstiet, ko sagaidāt no turpmākā procesa (pēc darbnīcu noslēguma):

[vieta atbildei brīvā tekstā]

12. Vai vēlaties iesaistīties prototipu attīstīšanā un testēšanā?

- Jā, vēlos aktīvi iesaistīties tālākā prototipu attīstīšanā un testēšanā
- Vēlos saņemt informāciju par tālāko attīstības gaitu
- Nē, nevēlos turpmāk iesaistīties

13. Ja Jums ir kāds priekšlikums Inovācijas laboratorijas darba pilnveidošanai, lūdzu, padalieties!

[vieta atbildei brīvā tekstā]

Paldies par veltīto laiku un atbildēm, mēs to novērtējam! Lai pabeigtu anketu, spiediet pogu "Pabeigt aptauju".

5. pielikums – Piemēri noslēguma ziņojuma saturam

Labklājības ministrijas sprinta ziņojums	Veselības ministrijas MK Informatīvais ziņojums
Priekšvārds 05	Jēdzienu un saīsinājumu saraksts 2
1 Kas notika laboratorijā? 06	KOPSAVILKUMS 5
1.1 Par metodi 06	Ievads..... 13
1.2 Darba process un metodes 07	I Ārstniecības personu atalgojuma modeļa izstrādes process..... 14
1.3 Priekšizpētes dati un secinājumi 09	1.1. Inovācijas laboratorija #GovLabLatvia 14
1.4 Identificētās problēmas 10	1.2. Domnīcas darba process 14
1.5 Komandu identificētās problēmas 13	1.3. Ārstniecības personu atalgojuma modeļa testēšana 16
2 Kas notiks tālāk? 16	II Esošās situācijas raksturojums: problēmu analīze..... 18
2.1 Radītie prototipi 17	2.1. Ko sagaida ārstniecības personas? Domnīcas dalībnieku veiktā problēmu izpēte 18
2.1.01 Gadījumu vadītājs (koordinators) 18	2.2. Atalgojuma sistēmas elementu izvērtējums 19
2.1.02 Asistenta amata (darba) apraksts 20	2.3. Identificētās problēmas..... 22
2.1.03 Multifunkcionāla centra pēc vienas pieturas aģentūras 22	III Esošās situācijas raksturojums: datu analīze 24
2.1.04 Asistentu koordinācijas centrs 24	3.1. Ārstniecības personu apmaksas sistēma..... 24
3 Kas notiks pēc inovāciju laboratorija? 26	3.2. Slodžu skaits 25
3.1 Veidotie risinājumi 26	3.3. Atalgojuma līmenis un izmaiņas..... 29
3.2 Testēšanas un ieviešanas pasākumi 26	3.4. Atalgojuma izmaiņas pret noteikto mērķa algu 33
3.3 Nepieciešamie resursi 26	3.5. Veiktais darba apjoms 35
1. pielikumā empātijas kartes 27	3.6. Atalgojums dažādu līmeņu slimnīcās 39
2. pielikumā dalībnieku saraksts 32	3.7. Darba vietu skaits 41
3. pielikumā problēmu loks vecāku atbalstam 36	IV Ārstniecības personu atalgojuma modeļi: piedāvājums 44
4. pielikumā “Turpmāk pētāmie jautājumi” 37	4.1. Efektīvas atalgojuma sistēmas veidošana 44
5. pielikumā Komandu prototipi 38	4.2. Domnīcas dalībnieku izvēlētie virzieni risinājumu izstrādei 47
6. pielikumā priekšizpētes ziņojums 46	1. Mērķa atalgojuma noteikšana 48
	2. Pilna laika ekvivalents (PLE) 54
	3. Individuālā atalgojuma kritēriji 62
	4. Atalgojuma mainīgā daļa: īpatsvars un kritēriji 66
	5. Algu aprēķināšanas shēma “Režģis” 71
	4.3. Atalgojuma modeļa testēšanas rezultāti un secinājumi 73
	V Turpmākā rīcība..... 76
	5.1. PLE ieviešana 76
	5.2. Mērķa algas sasniegšana..... 77
	5.3. Atalgojuma mainīgās daļas ierobežošana 78
	5.4. Veselības aprūpes tarifu pārskatīšana 78
	VI Finasējums ārstniecības personu darba samaksai atbilstoši domnīcā izstrādātajam modelim 80
	1. pielikums: Domnīcas dalībnieki 92
	2. pielikums: Domnīcas norise: problēmu analīze un risinājuma izstrāde 86
	3. pielikums: Ārstniecības personu atalgojuma modeļa testēšanas plāns 90