

SEMPRE

Social Empowerment in Rural Areas

SEMPRE organizatoriskais ceļvedis

“Praktiska lietotāju iesaistīšana: organizatorisks ceļvedis sociālo pakalpojumu sniedzējiem”

Izdevniecības ziņas

AUTORI:

Monika Neht

1. solis: Gundi Šretere-Johansena (Gundi Schrötter Johannsen), Dorisa Šēra (Doris Scheer), Anete Nilsena (Anette Nielsen), Monika Nēta (Monika Neht)

5. solis: Sebastiāns Grēbs-Kenekers (Sebastian Graeb-Könneker)

REDAKTORS:

Monika Nēta (Monika Neht) (Ziemeļvācijas Evaņģēliski luteriskā baznīca, Profesionālais baznīcas dienests, Vācija)

DARBA TAPŠANĀ PIEDALĪJĀS:

Anna Berlina (Anna Berlina), Anna Broka, Sebastiāns Grēbs-Kenekers (Sebastian Graeb-Könneker), Merle Krigula (Merle Krigul), Anete Nilsena (Anette Nielsen), Helēna Nilsons (Helen Nilsson), Avo Ūpruss (Avo Ūprus), Dorisa Šēra (Doris Scheer), Larss Šībers (Lars Schieber), Hauke Zīmene (Hauke Siemen), Gundi Šretere-Johansena (Gundi Schrötter Johannsen), Anna Stepčenko, Hārtvigs Vāgemesters (Hartwig Wagemester).

KOREKTORS: Nikola Viltone (Nicola Wilton), language-boutique.de

SAITE AR MATERIĀLU LEJUPIELĀDEI:

www.sempre-project.eu/roadmap

Saturs

Izdevniecības ziņas	2
Uzruna lasītājam.....	5
Ievads: spēcināšana un līderība sociālo pakalpojumu sniegšanā lauku apgabalos.....	6
Kā lietot šo rokasgrāmatu	9
1. solis: Iepazīstieties ar spēcināšanas koncepciju	10
1.1. Spēcināšana un organizatoriskie izaicinājumi	10
1.2. Spēcināšana un organizatoriskā attīstība	11
1.3. Spēcināšana un iesaistīšanās pakāpes.....	12
1.4. Mācīties spēcināt — pieeja “mācīšanās darbībā”	13
2. solis. Ierosiniet un apspriediet pakalpojumu lietotāju iesaistīšanas ideju savā komandā	15
2.1. Iepazīstiniet savus darbiniekus ar ideju par pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu	16
2.2. Apspriediet pakalpojumu lietotāju iesaistes ietekmi ar saviem darbiniekiem	17
2.3. Sagatavojieties pakalpojumu lietotāju iesaistes ieviešanai.....	19
2.4. Izlemiet, kas ir darāms.....	22
2.5. Darbsemināra dokumentēšana un novērtēšana	25
3. solis: Darba uzsākšana. Īstenot izmēģinājuma projektu un pārvaldīt procesu	26
3.1. Personāla vadība un uz sadarbību balstīta līderība.....	28
3.2 Organizatoriskā vadība	31
3.3. Procesu vadība – izmēģinājuma projekta īstenošana	32
3.3.1. Problēmas formulēšana.....	33
3.3.2. Rīkošanās.....	33
3.3.3. Projekta nepārtraukta izvērtēšana – izvērtēšanas cikli.....	34
4. solis: Rezultātu novērtēšana	35
5. solis: Jaunu ideju īstenošana un iesāktās darbības turpināšana	37
Pielikums: Rīki.....	39
Rīki 2. solim: Ierosiniet un apspriediet pakalpojumu lietotāju iesaistīšanas ideju savā komandā.....	39
2.1. rīks: Komandu iesaistošs darbseminārs	40
2.2. rīks. Maza rokasgrāmata: Kā veidot atklātu sarunu	43
2.3. rīks. SEMPRE skala noskaņojuma novērtēšanai	44

2.4. rīks. Grupu darbs Nr. 1: Kādus izaicinājumus varētu atrisināt, iesaistot pakalpojumu lietotājus?	45
2.5. rīks. Grupu darbs Nr. 2: Darbs ar scenārijiem	46
2.6. rīks. Ieinteresēto pušu analīze	49
2.7. rīks. "Modelēšanas zvaigzne" lēmumu pieņemšanai	50
2.8. rīks. Vairāk rīku no ārējiem avotiem	52
Rīki 3. solim. Sāciet darbu – īstenojiet izmēģinājuma projektu un pārvaldiet procesu	53
Rīki 4. solim: Rezultātu novērtēšana	54
Rīki internetā	55
Publikācijas / atsauces	56
1. solis (spēcināšanas jēdziena izpēte)	56
Ievads, 2.-5. solis	57

Uzruna lasītājam

Dārgais lasītāj!

Ar prieku iepazīstinām jūs ar SEMPRE organizatorisko ceļvedi sociālo pakalpojumu sniedzējiem — šis jaunievedums ļaus nopietni paskatīties uz pakalpojumu saņēmēju iesaistīšanu sociālo pakalpojumu plānošanā un sniegšanā un to īstenot arī jūsu organizācijā. Ceļvedis ir paredzēts sociālās jomas organizāciju vadītājiem, un to sagatavoja ES finansētajā projektā SEMPRE (“Sociālā spēcīgāšana lauku apvidos”) iesaistītie partneri. Mums un mūsu partneriem spēcīgāšana un pakalpojumu lietotāju iesaistīšana ir filozofija un iedvesmojošs satvars, kas ir pamatā darbam ar pakalpojumu lietotājiem, sociālo pakalpojumu sniedzējiem, ieinteresētajām personām un lēmumu pieņēmējiem. Spēcīgāšanas jēdziens ir cieši saistīts ar līdzdalību, atbildības uzņemšanos, atzišanu, dalīšanos un demokratizāciju — vērtībām, uz kurām balstās SEMPRE partneru darbs, ko tie veikuši mikroprojektos un tīklošanās un interešu aizstāvības jomā.

Projektā SEMPRE pakalpojumi tiek iecerēti, plānoti un sniegti kopā ar pakalpojumu lietotājiem, nevis to labā, un tā ir novatoriska pieeja, kuras mērķis ir uzlabot pakalpojumus un apmierināt vēl neapmierinātās vajadzības pēc pakalpojumiem. Pieredzē balstītās pakalpojumu lietotāju zināšanas ir vērtīgs resurss, kas ir ārkārtīgi nepieciešams, lai radītu augstas kvalitātes pakalpojumus, kuri ir vispārēji, pieejami, cenas ziņā pieņemami un ilgtspējīgi, proti, tādi, ko vēlamiem saņemt, kad mums pašiem ir vajadzīga palīdzība, lai kur mēs arī dzīvotu — laukos vai pilsētā.

Turklāt strādāšana kopā ar pakalpojumu lietotājiem, nevis to labā ir noderīga mums visiem, kas darbojas sociālo pakalpojumu sniegšanas jomā, ne vien tāpēc, ka mēs tiecamies sniegt labākus un labāk mērķētus sociālos pakalpojumus, bet arī tāpēc, ka šāda pieeja satuvina cilvēkus, veidojot iekļaujošāku sabiedrību.

Iedzīvināt pakalpojumu saņēmēju iesaistīšanu kā vienu no organizācijas principiem ir sarežģīti, un tam ir vajadzīgs liels informēšanas darbs un apņemšanās, kā arī gatavība novirzīties no iemītās takas. Mēs ceram, ka šis ceļvedis jūs iedvesmos un vadīs šajā ceļā.

Projekta *SEMPRE* mērķis ir sociālo pakalpojumu sniedzējiem Baltijas jūras reģiona lauku apgabalos sniegt labākus instrumentus, lai tie savus pakalpojumus varētu padarīt novatoriskākus. Šie ir spēcīgāšanas un pakalpojumu lietotāju iesaistīšanas instrumenti, proti, to mērķis ir sniegt lauku apgabalu iedzīvotājiem, jo īpaši cilvēkiem no neaizsargātām grupām, lielākas iespējas ietekmēt savu nākotni un vairo spējas iesaistīties sociālās inovācijas procesos.

Man kā projekta SEMPRE vadošajam partnerim ir liels prieks un gods jūs aicināt iepazīties ar visiem projekta SEMPRE materiāliem — papildus šim ceļvedim ir arī Spēcināšanas rokasgrāmata sociālo pakalpojumu sniedzēju darbiniekiem, SEMPRE Spēcināšanas apmācības rokasgrāmata, brošūra, kurā aprakstīti mūsu mikroprojekti, un politikas ieteikumi.

Es ceru, ka, lasot ceļvedi un strādājot ar to, un izpētot arī citus projekta SEMPRE materiālus, jūs gūsiet iedvesmu un motivāciju savam darbam — varbūt pat tik lielu, cik sadarbošanās ar pakalpojumu saņēmējiem ir devusi mūsu darbam.

Cieņā

Heiko Naß

Landespastor

Šlēsvigas-Holšteinas diakonijas centrs



Avots: Malin Lindberg, Luleå Tehnoloģiju universitāte, Zviedrija

Ievads: spēcināšana un līderība sociālo pakalpojumu sniegšanā lauku apgabalos

Sociālo pakalpojumu sniedzējiem arvien nākas pārskatīt un no jauna rast savu vietu savā reģionā un sociālajā ekonomikā. Tiem jāpārdomā sava attieksme pret ieinteresētajām personām un pakalpojumu lietotājiem un savi pakalpojumi. Šādas pārdomas bieži vien izraisa ārēji ierobežojumi, piemēram, izmaiņas iepirkumos un finanšu piešķirumu samazināšanās.

Sociālā ekonomika aptver tādas organizācijas kā kooperatīvi, bezpeļņas asociācijas, fondi un sociālie uzņēmumi, kuru mērķis ir sniegt sociālos pakalpojumus indivīdiem vai personu grupām. Tās uzmanības centrā ir sociālās problēmas, ko paredzēts risināt ar virkni dažādu pasākumu, produktu un pakalpojumu.

Lauku apgabalos — kas ir projekta SEMPRE uzmanības centrā — sociālo pakalpojumu sniedzējiem ir jāņem vērā papildu faktori, piemēram, demogrāfiskās pārmaiņas, kuru rezultātā izmainās vecuma struktūra, mobiliem iedzīvotājiem pielāgota infrastruktūra un pakalpojumu koncentrēšanās reģionālajos centros, kas, savukārt, nozīmē, ka pakalpojumu lietotājiem ir jābūt mobiliem.

Šīs īpatnības ietekmē ne vien nosacījumus, saskaņā ar kuriem tiek organizēta sociālo pakalpojumu sniegšana, bet arī lauku apgabalu iedzīvotāju dzīves apstākļus — viņiem ir jāpielāgojas mainīgajai sociālajai videi. Personas, kas vienu vai citu iemeslu dēļ ir nonākušas nelabvēlīgā situācijā, ir pakļautas lielākam atstumtības riskam, un tām bieži vien ir vajadzīgs sociālo pakalpojumu sniedzēju atbalsts. Tāpēc galvenais pakalpojumu lietotāju segments, uz kuru ir vērsti projekta SEMPRE pasākumi, ir neaizsargātas grupas.

Sociālo pakalpojumu sniedzēju vadītāju

uzdevums ir pielāgoties iepriekš minētajām sociālekonomiskajām īpatnībām, lai spētu nepārtraukti sniegt augstas kvalitātes pakalpojumus. Projekta SEMPRE veidotāji uzskata, ka spēcīnāšanas koncepcija palīdz apmierināt lauku apgabalos pastāvošās prasības pēc sociālā darba. Spēcīnāt nozīmē palīdzēt cilvēkiem vai cilvēku grupām pārņemt kontroli pār faktoriem, kas ietekmē viņu dzīvi. Paši pakalpojumu lietotāji nosaka, kādas problēmas viņi vēlas atrisināt. Sociālo pakalpojumu sniedzējiem, kas vēlas spēcīnāt savu pakalpojumu lietotājus, ir jāuzticas lietotājiem un jātic, ka tieši viņi vislabāk pārzina savus dzīves apstākļus.

Viens no veidiem, kā spēcīnāt nelabvēlīgā situācijā esošas grupas, ir iesaistīt pakalpojumu lietotājus jaunu pakalpojumu veidošanā (kopradīšana) vai pastāvošo pakalpojumu pārskatīšanā. Turklāt ar šo pieeju var nonākt līdz tādiem sociālajiem pakalpojumiem, kas ir labāk mērķēti, kvalitatīvāki un ilgtspējīgāki. Tā arī var palīdzēt sociālo pakalpojumu sniedzējiem efektīvāk pārvaldīt resursus un vairoto konkurētspēju. To apjautušas, dažas Baltijas jūras reģiona valstis ir noteikušas, ka sociālo

Sociālie pakalpojumi ir pakalpojumi, ko sabiedrība sniedz cilvēkiem, kuri ir īpaši neaizsargāti vai ir nonākuši grūtībās. Pakalpojumi attiecas uz tādām jomām kā individuāla un ģimenes aprūpe, atbalsts cilvēkiem ar invaliditāti, vecu cilvēku aprūpe, atbalsts migrantiem, bijušajiem likumpārkāpējiem un bezdarbniekiem, kā arī uz daudzām citām jomām. Sociālos pakalpojumus var sniegt pēc valsts, privātas un pilsoniskās sabiedrības iniciatīvas. Pakalpojumi var būt īstermiņa un ilgtermiņa.

Pakalpojumu lietotājs ir persona, kas ikdienā izmanto sociālos pakalpojumus. Pakalpojumu lietotāji, ar ko mēs strādājam projektā SEMPRE, ir vientuļie vecāki, ģimenes ar zemiem ienākumiem vai bērni ar īpašām vajadzībām, gados vecāki pieaugušie, cilvēki ar invaliditāti, nelabvēlīgos apstākļos nonākuši jaunieši, cilvēki ar atkarībām, bijušie ieslodzītie un ilgstoši bezdarbnieki, kā arī (gados jauni) bēgļi, patvēruma meklētāji un migranti.

(Lindberg, 2018)

pakalpojumu sniegšanā ir jāiesaista cilvēki, kam šie pakalpojumi ir vajadzīgi (sk. Igaunija, Medar/Puhn, 2010: 6ff).

Spēcināšanai un lietotāju iesaistīšanai ir vajadzīgi atbalstoši organizatoriskie pamatnosacījumi, piemēram, tādi sarunu īstenošanas un lēmumu pieņemšanas procesi, kuros pakalpojumu lietotāju līdzdalības rezultāti tiek uzverti nopietni un tiek apvienoti ar organizācijas un vides piedāvātajām iespējām. Tam ir vajadzīgs pietiekami daudz laika, naudas, elastīguma, darbinieku ar atbilstošu kvalifikāciju un tādas garīgās spējas kā pacietība, spēja paciest nepatīkamas situācijas un dažkārt drosme atkāpties no ierastām metodēm, pat ja nav iespējams paredzēt konkrētus rezultātus.

Organizatoriskais ceļvedis ir paredzēts sociālo pakalpojumu sniedzēju vadītājiem, un tajā ir aprakstīts, kā publiskā, privātā vai bezpeļņas sektora sociālo pakalpojumu sniedzēju organizācijās var panākt, ka to pakalpojumu attīstību virza pakalpojumu lietotāji. Koprādīšanas principu piemērošana pakalpojumu attīstīšanā un plānošanā ir projektā SEMPRE veiktā visa praktiskā darba centrā, tāpēc arī šajā ceļvedī uz to ir vērsta galvenā uzmanība. Lietotāju iesaistīšanā organizācijās, protams, ir arī citi aspekti, kam arī ceļvedī garāmejojot pieskarsimies. Ja vēlaties uzzināt vairāk par citiem aspektiem, skatiet mūsu ieteikto literatūru.

“Nākotne pieder lauku apgabaliem. Bet šķiet, ka Vācijā neviens to nezina. Politikiem būtu no vārdiem jāpāriet pie darbiem un jāvairo lauku apgabalu pievilcība un vērtība. Attālināta, ārēja kontrole būtu jāaizstāj ar spēcināšanu un izvēles brīvību.” Daniels Detlings (Daniel Dettling), Nākotnes institūta Berlīnes biroja vadītājs <https://www.welt.de/debatte/komm-entare/article162598346/Dem-Leben-auf-dem-Land-gehoert-die-Zukunft.html>, 5.3.2017., pēdējoreiz skatīts 8.10.2018. (tulkojums angļu valodā: SEMPRE, Nicola Wilton)

Projekta SEMPRE komanda aicina jūs gūt jaunu pieredzi un pārskatīt veco. Ir jāmet jauni izaicinājumi organizācijai, taču nevajag strādāt pāri saviem spēkiem. Jāvīrās uz priekšu soli pa solim. Mēs pieņemam, ka esat gatavs šim izaicinājumam, citādi nebūtu tik tālu izlasījis.

Piemērojot šo ceļvedi, gūsiet pozitīvu pieredzi, pielāgojot organizācijas attīstības procesus mācīšanās darbībā principiem. Tas nozīmē, ka, pamatojoties uz problēmu analīzi un noteiktajiem mērķiem, pastāvīgi domāsiet par konkrētajiem īstenojamiem pasākumiem un no tiem atvasināsiet nākamās pasākumus. Galvenais mērķis ir mācīties, risinot pastāvošās problēmas un no savas pieredzes.

Tas sniedz vairākus ieguvumus, jo procesu var uzreiz pielāgot gūtajai pieredzei. Domājot par veiktajiem soļiem, mācās gan organizācija, gan tās darbinieki, un tas var palīdzēt nostiprināt projekta rezultātus. Darbinieku pieredzi organizācija var izmantot arī ārpus konkrētā projekta.

Šā ceļveža mērķis ir mudināt jūs kā vadītāju izmantot projektā SEMPRE savāktos resursus pārpilnību. Mēs iesakām piecus soļus, ko jūs kā sociālo pakalpojumu sniedzējs varat īstenot, lai palielinātu pakalpojumu lietotāju iesaisti.

Pirmajā solī jūs tiek aicināti izpētīt spēcināšanas un mācīšanās darbībā konceptijas. Šajā solī jūs iepazīstinās ar vissvarīgākajiem aspektiem, kas ir pamatā projektā SEMPRE izmantotajai pieejai.

Otrajā solī ir aprakstīti vairāki punkti, ko jūs varat apspriest ar savu komandu un par ko varat kopā pieņemt lēmumu. Spēcināšanai un pakalpojumu lietotāju līdzdalībai ir vajadzīga pakalpojumu

lietotāju iesaistīšanu veicinoša indivīdu attieksme un organizācijas kultūra. Šajā nolūkā ir jāpieņem vairāki lēmumi, kas ietekmēs jūsu organizācijas priekšstatu pašai par sevi. Ir svarīgi iegūt darbinieku un ieinteresēto personu piekrišanu un atbalstu. Šajā saistībā ir jāveic arī jūsu organizācijas pašnovērtējums, lai radītu labvēlīgus apstākļus un novērstu kavēkļus. Otrā soļa rezultātā jums būtu jāsaprot, vai vēlaties spert nākamo soli — īstenot izmēģinājuma projektu, kurā varat gūt pirmo pieredzi.

Trešais solis attiecas uz to, kā jūs varat atbalstīt savus darbiniekus, ja esat nolēmis īstenot izmēģinājuma projektu, lai censtos vairot pakalpojumu lietotāju līdzdalību. Ir grūti iedomāties, kā spēcīnāt pakalpojumu lietotājus, ja vispirms neesat spēcīnājis savus darbiniekus. Var rasties īpašas grūtības personāla, kā arī organizācijas un procesu vadībā.

Ceturtajā solī ir aprakstīts, kā var izvērtēt rezultātus, izmantojot kritērijus, ko jūs un jūsu darbinieki izstrādājat otrajā solī. Pārdomājot gūto pieredzi, var gūt daudz dažādu atziņu par konkrētajiem izmēģinājuma projekta procesiem un arī par jūsu organizāciju kopumā.

Piektajā solī ir sniegti padomi, kā vairot panākumus un turpināt projektu, kura laikā integrējat spēcīnāšanas praksi organizācijas darbā. Ir svarīgi pārdomāt mācīšanās procesu un integrēt jaunās zināšanas savā organizācijā un izmantot tās jaunajos projektos vai savā ikdienas darbā.

Kā lietot šo rokasgrāmatu

Vārds “ceļvedis” liek domāt, ka pastāv skaidrs, taisns un tehnisks ceļš tieši uz vēlamajiem mērķiem. Patiesībā ne spēcīnāšana, ne sociālo pakalpojumu sniedzēju organizatoriskās pārmaiņas nav lineāras. Tie ir sociāli procesi, kam ir vajadzīgas atgriezeniskās saites cilpas un izlemšana par labu vienam vai otram solim, kas nav ne nepareizi, ne pareizi.

Tāpēc, lai gan organizatoriskā ceļveža sadaļas balstās cita uz citas, tās var skatīt arī atsevišķi — jūs varat izvēlēties konkrētās sadaļas, kas jūs interesē.

Šajā organizatoriskajā ceļvedī vadītāji un interesenti atradīs:

- ✓ argumentus, kāpēc ir jāpārdomā pakalpojumu sniedzēju loma sociālajā ekonomikā, attiecīgās pamatinformācijas izklāstu un aprakstu par principiem, uz kuriem balstās spēcīnāšanas un pakalpojumu lietotāju iesaistīšanas koncepcijas sociālo pakalpojumu inovācijā;
- ✓ noderīgus soļus, kas parādīs, kā vadītāji var veicināt un atbalstīt lietotāju virzīta projekta īstenošanu;
- ✓ projekta izvērtēšanas sistēmu un projekta izvērtēšanas kritērijus;

Sociālo pakalpojumu inovācija ir jaunu vai uzlabotu sabiedrisko pakalpojumu izstrāde ar mērķi labāk apmierināt sabiedrības vajadzības (piem., lietotājiem draudzīgāki un efektīvāki pakalpojumi). Tās ietvaros bieži vien tiek rasti jauni vai uzlaboti pakalpojumu plānošanas un sniegšanas veidi, piemēram, vairāk iesaistīti pakalpojumu lietotāji, uzlaboti pakalpojumi, vairojot informāciju, zināšanas, atzišanu, labāk uzklusot viedokli vai palielinot spējas, pārveidotas sociālās un varas attiecības starp pakalpojumu sniedzējiem un lietotājiem utt.

(Lindberg, 2018)

- ✓ rīkus, piemēram, noderīgus metožu aprakstus un veidnes, kas palīdz iesaistīt pakalpojumu lietotājus.

Ja vēlaties padziļināt zināšanas un priekšstatu par spēcināšanu un ar to saistītiem jautājumiem, skatiet arī citus mūsu projekta materiālus.

- Spēcināšanas rokasgrāmatā sociālo pakalpojumu sniedzēju darbiniekiem ir dotas praktiskas norādes par pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu un praktiķiem ir sniegtas metodes un rīki, ar ko iesaistīt lietotājus sociālo pakalpojumu attīstīšanas vai mainīšanas procesā.
www.sempre-project.eu/handbook
- Spēcināšanas apmācības rokasgrāmatā ir aprakstīti apmācības moduļi, kas ir kopīgi izstrādāti un izmēģināti vairākos projekta SEMPRE partnerreģionos. To var izmantot organizācijā, topošos sociālos darbiniekus apmācot un izglītojot par spēcināšanas jautājumu.
www.sempre-project.eu/training
- Politikas ieteikumi sniedz politikas veidotājiem norādes, kā veidot uzticamu, cenas ziņā pieņemamu un pieejamu pakalpojumu infrastruktūru lauku apgabalos.
www.sempre-project.eu/recommendations
- Mikroprojektu brošūrā ir izklāstīti dažādi kopradīšanas projekti, ko izstrādājuši SEMPRE partneri vietējā līmenī. Mikroprojekti ir pakalpojumu lietotāju virzīti projekti, kuru mērķis ir uzlabot nelabvēlīgā situācijā esošu mērķa grupu locekļu dzīves apstākļus, sniedzot tādus sociālos pakalpojumus, kas iepriekš nav bijuši pieejami.
www.sempre-project.eu/micro-projects
- Tīmekļa vietnē ir sniegta informācija, dokumenti un saites uz vietnēm, kas attiecas uz spēcināšanu un pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu. Vairāk rīku un tādu organizāciju piemērus, kas izmanto pakalpojumu lietotāju iesaistīšanas pieeju, atradīsiet mūsu resursu centrā.
www.sempre-project.eu

Visu produktu pamatprincips ir spēcināšana — jūs un jūsu komanda paši vislabāk zināsiet, cik tālu gribat un varat iet. Viss ir atkarīgs no jums pašiem — mēs tikai piedāvājam pieredzi, ko esam guvuši projektā SEMPRE.

Un nu sāksim ar pirmo soli “Spēcināšanas koncepcijas iepazīšana”.

1. solis: Iepazīstieties ar spēcināšanas koncepciju

1.1. Spēcināšana un organizatoriskie izaicinājumi

Sabiedrības un demogrāfiskās problēmas, ko saasina sociālās jomas finansējuma samazināšana, ir likušas sociālo pakalpojumu sniedzējiem (gan publiskā sektora iestādēm un sociālo pakalpojumu organizācijām, gan arī NVO un sociālajiem uzņēmumiem) no jauna izvērtēt savus darbības apstākļus un nākotnes stratēģiju.

Attālos reģionos, kas ir vāji savienoti ar urbānajiem centriem un ko ļoti ietekmē demogrāfiskās pārmaiņas, sociālo pakalpojumu infrastruktūra bieži vien ir slikta un aizvien pasliktinās. Projekta

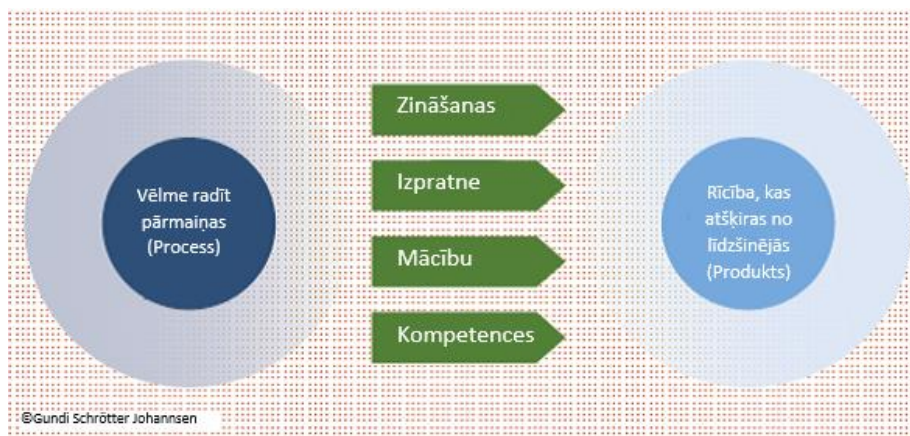
SEMPRE pamatpieņēmums ir tāds, ka pakalpojumu lietotāju spēcīgāšana palīdzēs uzlabot sociālos pakalpojumus šajos apgabalos.

Lietotāju iesaistīšana pakalpojumu plānošanas procesā tiek plaši popularizēta kā viena no galvenajām pieejām sociālo pakalpojumu inovācijas paradigmā, jo tā var ievērojami palīdzēt ātrāk un elastīgāk pielāgoties mainīgajām prasībām un var padarīt sociālos pakalpojumus lietderīgākus, iekļaujošākus, efektīvākus un ilgtspējīgākus (*Copus u. c., 2017*).

Projektā SEMPRE spēcīgāšana ir definēta kā process, kas ļauj pakalpojumu lietotājiem attīstīt pašpārliecību un iedzimto potenciālu un veidot spējas ņemt savu dzīvi un dzīves apstākļus savās rokās, aktīvi piedaloties sociālo pakalpojumu risinājumu izstrādē un sniegšanā.

Spēcīgāšana sākas ar cilvēku vēlmēm, vajadzībām un sapņiem kaut ko mainīt savā dzīvē. Lai palīdzētu cilvēkiem rīkoties citādi un tos vairāk atbrīvotu, pakalpojumu sniedzējiem ir jāveido tāda vide, kas dod iespējas vairot zināšanas, pašrealizēties, mācīties un paaugstināt kompetenci, un tiem kā profesionāļiem jāuzdrošinās būt atvērtiem neierastam un neparedzamam darbam. Spēcīgāšana ierauj pakalpojumu sniedzējus un visas pārējās iesaistītās personas ceļojumā ar nezināmu iznākumu, un tas jau pats par sevi ir īsts izaicinājums.

Spēcīgāšana — atvērts pārmaiņu process



1.2. Spēcīgāšana un organizatoriskā attīstība

Organizācijām cilvēku ikdienā ir liela nozīme. Tās ieliek mūsu dzīvi noteiktos rāmjos (izglītība, veselība, darbs utt.), un modernās sabiedrībās tās bieži vien uzskata par problēmu risināšanas instrumentiem (*Pohlmann, 2016: 13*). Sociālo pakalpojumu sniegšana ir cieši saistīta ar organizācijām, kas bieži vien ir šādu pakalpojumu sniegšanas instrumenti. Finansiāls spiediens un jaunas pārvaldības idejas par centralizāciju, izvēršanu un izaugsmi ir ietekmējušas sociālo pakalpojumu sniedzējus, bieži vien tos padarot par vienveidīgām struktūrām ar stingru hierarhiju un tādu kārtību, kas darbiniekiem un pakalpojumu lietotājiem atņem jebkādas pašdarbības iespējas. Katra organizācija “no citām atšķiras ar savu unikālo kultūru, vidi un dzīvu cilvēku tīklu” (*McMillan, citēts no Beresford, 2016: 340*). Organizāciju kultūra un to vērtības veido uzskatu sistēmas, kas piešķir nozīmi darbinieku padarītajam darbam un lietotāju saņemtajiem pakalpojumiem. Šajās uzskatu sistēmās tiek izmantotas sabiedrībā pieņemtas un pašas par sevi saprotamas “lietotāju” koncepcijas, kas bieži vien ir vērstas uz trūkumiem un izteikti

mazina lietotāju iespējas. Šādas organizāciju uzskatu sistēmas ir veidojušās daudzu gadu gaitā un ietekmē darbinieku un lietotāju identitāti un uzvedību, tāpēc ir ļoti grūti maināmas.

Taču vides spiediens (demogrāfiskais, finansiālais, politiskais utt.), aizvien pašpārliecinātāki pakalpojumu lietotāji un pieaugošais lietotāju vadīto organizāciju skaits liek skaidri saprast, ka pārmaiņas ir vajadzīgas. Vienas no pārmaiņām ir vērojamas profesionāļu un lietotāju sadarbībā. Lai pakalpojumu plānošanā un sniegšanā iesaistītu lietotājus un izmantotu to pieredzi un zināšanas, darbiniekiem un vadībai ir kritiski jāpārdomā, kā izveidot līdzdalīgas un spēcinošas organizatoriskās struktūras. Pakalpojumu lietotāji ne vien kritizē pastāvošo organizācijas praksi, bet arī piedāvā risinājumus, kā pārvarēt šķēršļus, kas rodas sadarbības pieeju izmantošanā.

Sadarbības prakse maina darbinieku un vadības lomu un redzējumu, bagātinot, nevis vājinot to profesionālo identitāti. Gūstot “pieredzes ekspertu” atbalstu, sociālo pakalpojumu sniedzēju darbinieki paplašina savu uzdevumu portfeli (kļūst par veicinātājiem, mentoriem, atbalstītājiem utt.) un apgūst jaunas prasmes vai padziļina jau iegūtās (saziņas, tīklošanās, sadarbības, kritiskās domāšanas prasmes). Lai spēcīnāti darbinieki varētu strādāt organizācijās, ir jāpārskata organizatoriskās sistēmas — spēcīnāšanai ir jābūt integrētai struktūrās, procesos un praksē (*Laloux, 2015: 139; Theunissen, 2009: 96*). Piemēram, organizācijām, tai skaitā pakalpojumu sniedzējiem, ir jāpārkārto savas darbplūsmas, jāpārdaļa savi resursi, jārada telpa kritiskām pārdomām un dialogam, jārosina izziņas grupu darbs un jāpārdomā lēmumu pieņemšanas procesi (*Reason un McArdele, citēti no Cummings, 2008: 123–135*).

Tādējādi vara, kas parasti ir saistīta ar hierarhijām un vadību, kļūst mazāk svarīga vai pat zaudē savu nozīmi vispār. G. Teinissens (*Theunissen*) piekrīt A. Lenca (*Lenz*) uzskatam, ka spēcīnāšana ir profesionāla prakse, kuras īstenotāji ir gatavi tradicionālā hierarhiskā, paternālistiskā darba vietā priekšroku dot sarunu un vienošanās procesiem, kopīgai izpētei un atklājumiem (*Lenz 2002, citēts no Theunissen, 2009: 29*). Uzskats par to, ka profesionālā kompetence ir vienīgais zināšanu avots un no tās izriet pareizais pakalpojumu plānošanas un sniegšanas veids, zaudē aktualitāti. P. Beresfords (*Beresford, 2016: 341*) un F. Lalū (*Laloux, 2015*) savos apcerējumos apšaubā iespēju, ka spēcīnātus sociālos pakalpojumus varētu pilnvērtīgi sniegt tradicionāli sakārtotās organizatoriskās struktūrās. Viņi uzskata, ka ir nepieciešama lielāka organizatorisko formu daudzveidība, kā rezultātā varētu pieaugt spēcīnātu un spēcinošu organizāciju skaits.

Pakalpojumu sniedzēji var sagaidīt, ka, iesaistot pakalpojumu lietotājus pakalpojumu plānošanas procesos, tiks gūti labāki rezultāti, kas izpaužas, piemēram, kā novatoriskas pieejas pakalpojumu sniegšanā, pakalpojumu un resursu efektivitātes pieaugums un tādi pakalpojumi, kuri apmierina pakalpojumu lietotāju vajadzības precīzāk.

1.3. Spēcīnāšana un iesaistīšanās pakāpes

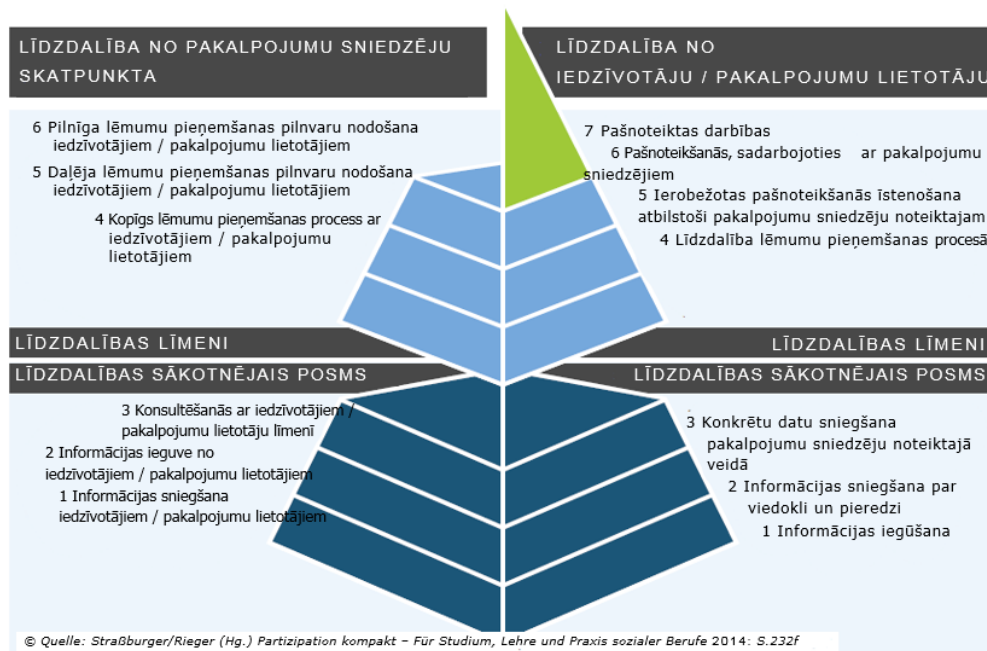
Viens no pakalpojumu lietotāju spēcīnāšanas mērķiem ir tos motivēt iesaistīties sociālo pakalpojumu sniedzēju procesos un atbalstīt šādu iesaistīšanos. Bet ko īsti nozīmē “iesaistīties”?

Iesaistīšanās var būt ļoti dažāda, un organizācijām ir jāizlemj, cik lielu iesaistīšanos tās no pakalpojumu lietotājiem vēlas. Tam var noderēt Štrasburgeres un Rīgeres (*Straßburger un Rieger, 2019*) “līdzdalības piramīda”, kurā aprakstītas iedzīvotāju un pakalpojumu lietotāju līdzdalības dažādās pakāpes.

Pakāpes tajā aprakstītas gan no institucionāli profesionālā, gan no iedzīvotāju/lietotāju skatpunkta.

Līdzdalības piramidā ir šādas pakāpes:

Līdzdalības piramīda, *Straßburger un Rieger*



Šo modeli var piemērot darbinieku līdzdalībai organizācijas lēmumu pieņemšanā un procesos. Tātad tas apraksta arī to, cik daudz vadība veicina vai kavē darbinieku dalību un tātad arī spēcīnāšanas iespējas organizācijā.

1.4. Mācīties spēcīnāt — pieeja “mācīšanās darbībā”

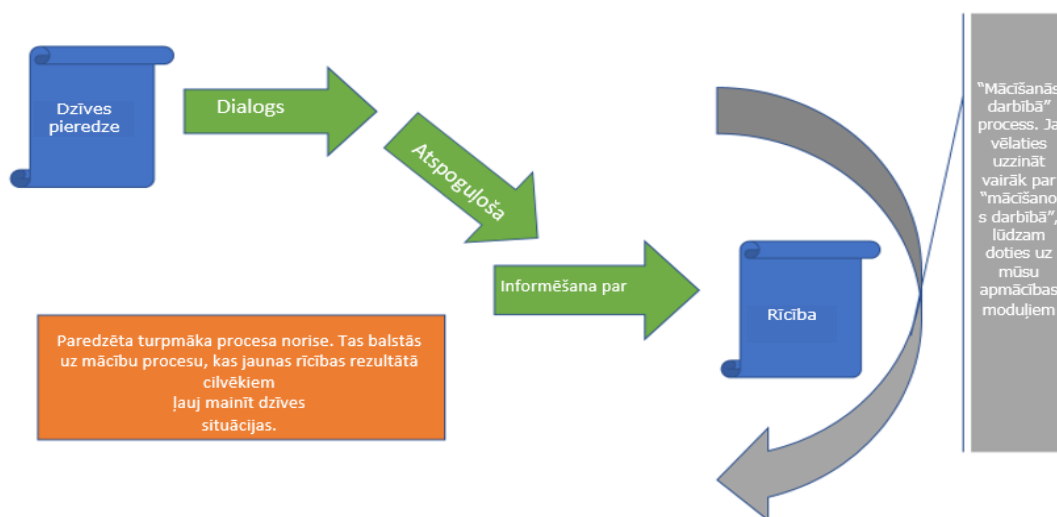
Spēcīnāšanas koncepcijas ir cieši saistītas ar mācīšanās procesiem un pieredzi. Pakalpojumu lietotājiem ir jāiemācās, kā izmantot un uzlabot savas prasmes un aktīvāk paust savu viedokli. Sociālo pakalpojumu sniedzēju darbiniekiem ir jāiemācās, kā rezultatīvi sākt un organizēt spēcīnāšanas procesus. Un sociālo pakalpojumu sniedzēju vadītājiem būtu jāiemācās izmantot lietotāju iesaistes un spēcīnāšanas sniegtos ieguvumus, padarot spēcīnāšanu par daļu no to organizācijas kultūras un prakses.

Mācīšanās darbībā koncepcija ļoti labi atbilst spēcīnāšanas procesiem, un mācīšanās darbībā kļūst par veidu, kā darbā izmantot spēcīnāšanas praksi. Abām pieejām ir kopīgs pamatprincips — uzmanības centrā ir dalībnieku pašu gūtā pieredze un konkrētas problēmas un izaicinājumi.

Līdzīgi kā spēcīnāšana, arī mācīšanās darbībā ir pieeja, kuras galvenais raksturotājs ir attieksme. Cilvēki iemācās vislabāk tad, ja mācību saturam ir konkrēts sakars ar to dzīvi un ja viņi dara konkrētas lietas. Metode “mācīšanās darbībā” nav izmantojama vienā standarta veidā. Tā var izpausties dažādi. Tāpēc mācīšanās darbībā nav tik viegli definēt. Taču ir vairāki kopīgi elementi (sk. *Pedler un Abbott, 2013: 9*).

Dalība ir brīvprātīga. Dalībnieki strādā paši ar saviem uzdevumiem, problēmām, projektiem vai izaicinājumiem. Informācijas apmaiņa ar citiem palīdz gūt jaunus ieskatus. Tāpēc tiek izveidotas mazas 6–8 cilvēku grupas jeb “kopas”. To dalībnieki palīdz cits citam domāt par attiecīgajiem tematiem un

attīstīt rīcības idejas un kopā pārdomā savu pieredzi. Kopas dažādo sanāksmju starplaikā dalībnieki rīkojas un apzināti vēro rīcības nestās izmaiņas un ietekmi.



Gundi Schrötter Johannsen

Veicinātājs palīdz grupai kopā strādāt un mācīties. Veicinātājs ir ārēja vai iekšēja persona, kas atbild par mācīšanās darbībā procesu un par tādas vides veidošanu, kas sekmē mācīšanos un pārdomas. Veicinātājs var uzņemties arī sanāksmju vadīšanas pienākumus.

Mācīšanās darbībā process sākas ar problēmas definēšanu un vajadzību analīzi. Parasti notiek trīs darbsemināri (sākumā, vidū un beigās), kuru starplaikā tiek strādāts projektā vai tiek īstenotas darbības (sk. Zuber-Skerritt, 2002).

Sanāksmes laikā katram dalībniekam tiek dots laiks iepazīstināt ar savu projektu, problēmu vai uzdevumu un paša veiktajām darbībām. Prezēntācijā parasti tiek sniegts pārskats par pieredzi, kas gūta kopš iepriekšējās sanāksmes, izklāstīti aktuālie problēmjautājumi un izaicinājumi un panākta vienošanās par turpmākajām darbībām (sk. Morrison, 2017).

Vairāki projekta SEMPRE partneri mācīšanos darbībā izmantoja kā visaptverošu atbalsta sistēmu projekta pasākumu īstenošanā, un šī pieeja varētu būt noderīga arī citos projektos un kontekstos. Mācīšanās darbībā palīdz mācīties gan indivīdiem, gan organizācijai. Vairāk par mācīšanos darbībā uzzināsi SEMPRE Spēcināšanas apmācības rokasgrāmatā (www.sempre-project.eu/training).

2. solis. Ierosiniet un apspriediet pakalpojumu lietotāju iesaistīšanas ideju savā komandā

Iepriekšējā nodaļā bija sniegts pārskats par spēcīgāšanas koncepciju un pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu. Mēs izcēlām elementus, kas jums bija īpaši svarīgi projektā *SEMPRE* un kas kļuva nozīmīgi tā īstenošanas laikā. Pieņemam, ka jums jau ir saprotams, kāda nozīme pakalpojumu lietotāju iesaistīšanai varētu būt jūsu gadījumā.

Nu jūs esat aicināts savā organizācijā spert nākamos soļus. Tas nozīmē dalīties idejās un apspriest koncepcijas, kā arī pārliecināties, vai jūs un jūsu darbinieki vispirms vēlaties noorganizēt (izmēģinājuma) projektu, lai gūtu sākotnējo pieredzi pakalpojumu lietotāju iesaistīšanā.

Spēcīgāšanā svarīgas ir ne tikai metodes — vēl lielāka nozīme ir attieksmei. Tāpēc jums jau sākumā ir jāpārliecinā savus darbiniekus un, iespējams, arī citas ieinteresētās personas. Lai pakalpojumu lietotāju iesaistīšana izdotos, ir ļoti svarīgi gūt viņu piekrišanu.

Tai pašā laikā šis solis jums palīdz izveidot sava izmēģinājuma projekta satvaru un tātad koordinēt gaidāmās izmaiņas. Tas nozīmē, ka jums, palīdzot saviem darbiniekiem apjaust izmaiņas un pārmaiņas un daloties savā redzējumā un pārmaiņu plānos, ir jāplāno savas struktūras un procesi tā, lai pārmaiņas varētu notikt.

Labs sākumpunkts būtu darbseminārs, kurā tiek aplūkoti visi šie posmi. Šajā tabulā ir sniegts posmu pārskats un daži padomi par to, kā posmus īstenot.

Komandu iesaistošs darbseminārs (ieteiktais ilgums: 3–4 stundas)			
Iepazīstiniet ar ideju	Apspriediet, ko tas ietver	Sagatavojieties īstenošanai	Izlemiet, kas ir darāms
<p><u>Kāpēc mēs esam sapulcējušies?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kur radās ideja. - Kāpēc tā, jūsuprāt, jūsu organizācijai būs noderīga. - Ko jūs sagaidāt no darbsemināra: izmēģināt ideju un pārliecināties, vai tā ir īstenojama. - Darbsemināra procesi. - Jautājumi? <p><u>Kas ir spēcīgāšana?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sīkāks koncepcijas izklāsts. 	<p><u>Kā ideja atbalsojas?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Jūsu komandas sākotnējā reakcija? - Kāda ir iepriekšējā pieredze ar spēcīgāšanu un pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu? <p><u>Kādus izaicinājumus varētu atrisināt, iesaistot pakalpojumu lietotājus?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Izaicinājumi jūsu organizācijai. - Vai lietotāju iesaistīšana tos sarežģī vai atrisina? 	<p><u>Vai mēs to varam izdarīt?</u></p> <p>Izskatiet vienu vai divus scenārijus.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kādus mērķus varētu sasniegt, iesaistot pakalpojumu lietotājus? - Kāda iesaistīšanās pakāpe ir iespējama un saprātīga? - Kādas ir stiprās un vājās puses, iespējas un draudi? - Kā jūs to varētu realizēt? - Ko tas prasītu? 	<p><u>Vai vajadzētu turpināt?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ja turpinām, kurām jomām mums būtu jāpievēršas? Līdz kuram laikam? Kurš to darīs? - Kam un kā jāiesaistās? - Kas jums, darbiniekiem, ir vajadzīgs? - Kādi ir veiksmīga (izmēģinājuma) projekta kritēriji? <p>Rīcības kopsavilkums un sanāksmes izskaņa</p>

- Dalībnieku jautājumi, kas palīdz izprast koncepciju.	- Ko tas ietver? Vai ir vērts mēģināt?	- Ko tas nozīmētu jūsu darbam? - Vai mēs to varam izdarīt?	
Darbsemināra dokumentācija un izvērtējums			

Papildinājumā ir sniegta papildu informācija, tai skaitā izpildes grafiks un rīki. Jums vajadzīgais laiks būs atkarīgs no pastāvošo zināšanu līmeņa un attieksmes pret pakalpojumu lietotājiem, lietotāju iesaistīšanu un spēcīnāšanu, kā arī no tā, cik entuziastiski jūsu komanda diskutēs.

2.1. Iepazīstiniet savus darbiniekus ar ideju par pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu

- Gatavojoties darbsemināram, uzdodiet sev šādus jautājumus: kā darbinieki reaģēs uz spēcīnāšanas koncepciju? vai būs jūtams atbalsts vai pretestība? kuri argumenti varētu būt pārlicinoši? kādu labumu gūs jūsu darbinieki? kāda informācija būtu jāsniedz darbiniekiem kopā ar ielūgumu? Atvērta komunikācija un pārredzamība ir nozīmīgi priekšnosacījumi, lai darbinieki paustu atbalstu projekta idejai un uzņemtos atbildību par turpmākajiem procesiem.
- Esiet atklāts par to, kur guvāt ideju un kāpēc, jūsu prāt, tā ir svarīga jūsu organizācijai. Kuras problēmas varētu atrisināt, iesaistot pakalpojumu lietotājus?
- Iepazīstiniet savu komandu ar spēcīnāšanas koncepcijas un pakalpojumu lietotāju iesaistīšanas galvenajām iezīmēm. Pārskats ir sniegts pirmajā solī, un plašāka informācija ir atrodama *SEMPRE* Spēcīnāšanas rokasgrāmatā (www.sempre-project.eu/handbook).



SEMPRE tīmekļa vietnē atradīsiet dažus slaidus, kas palīdzēs iepazīstināt ar spēcīnāšanu un pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu.

www.sempre-project.eu/roadmap/resources

- Uzsveriet savu personisko redzējumu un pamatmērķus, ko saistāt ar šo koncepciju. Tai pašā laikā norādiet, ka esat atvērts citu viedokļiem, ko klātesošie varēs paust sekojošajā diskusijā.

- e. Apzinieties sarežģītus vai negrozāmus īstenošanas apstākļus, bet esiet pārliecināts, ka jūs un jūsu darbinieki spēsiet ar tiem tikt galā.

Iespējamie ierobežojumi var būt saistīti ar:

- pieejamajiem resursiem, piemēram, darbiniekiem, finanšu līdzekļiem, laiku utt.,
- darbinieku iespējām iesaistīties lēmumu pieņemšanā,
- organizācijas statūtiem/uzdevumiem, par ko panākta vienošanās ar klientiem/finansētājiem un citiem,
- iespējamām lietotāju iesaistīšanās iespējām,
- jūsu tīklu jūsu apgabalā,
- citiem aspektiem.

Pat ja pastāv kādi ierobežojumi (iespējams, ka darbinieki tos minēs vēlāk), tas nenozīmē, ka lietotāju līdzdalība nav iespējama. Tas drīzāk nozīmē, ka ir jāpārliecinās, vai šos šķēršļus var pārvarēt vai apiet. Tāpēc ir svarīgi neapstāties pie tā, kā jūsu organizācijai nav vai ko tā nespēj, bet gan koncentrēties uz to, kas tai ir un ko varētu izmantot jūsu projekta atbalstam.

- f. Iepazīstiniet ar paredzēto darbsemināra procesu.
- g. Varbūt jūsu darbinieki uzskata, ka spēcināšanas koncepcija paredz lielas izmaiņas un jaunumus. Turpmāk uzskaitītajiem starpposma soļiem var būt lietderīgi veikt nelielus, bet nozīmīgus soļus.

2.2. Apspriediet pakalpojumu lietotāju iesaistes ietekmi ar saviem darbiniekiem

Šā soļa mērķis ir izveidot kopēju izpratni par spēcināšanu kopumā un panākt vienošanos par turpmāko darbu šajā jautājumā. Izmaiņas un inovācijas būs veiksmīgas tikai tad, ja darbinieki, kas ir atbildīgi par to īstenošanu, jutīsies atbildīgi par attiecīgajiem procesiem.

Jums kā vadītājam būs jātiek galā ar vairākiem uzdevumiem – jums ir jānodrošina brīva diskusija un tajā pašā laikā mērķtiecīgi jāveicina lietotāju iesaiste. Ir nepieciešams laiks, lai radītu uzticēšanās pilnu atmosfēru, kas ļauj izveidoties patiesai atgriezeniskajai saitei un atklātai diskusijai. Tomēr pārāk ilga laika veltīšana diskusijām rada risku, ka dalībnieki aizrausies ar citu dalībnieku pārliecināšanu, vai tieši pretēji – radīsies pārāk liela pretestība. Ir nepieciešamas labas laika vadības prasmes, kā arī laba diskusijas struktūra. Šo uzdevumu dēļ varētu būt noderīgi piesaistīt (ārējo) moderatoru, kurš, iespējams, pārzina arī stiprināšanas pieeju (ekspertu saraksts ir pieejams SEMPRE tīmekļvietnē www.sempre-project.eu/experts).

- a. Lūdziet, lai darbinieki pauž savu sākotnējo reakciju, lai jūs varētu iegūt priekšstatu par vispārēju noskaņojumu. Ko jūsu darbinieki domā par pakalpojumu lietotāju iesaistes ideju? Kādas ir jūsu darbinieku sākotnējās domas par jūsu ideju (piekrišana un iebildumi)? Lai iegūtu pirmo iespaidu un izvairītos no ilgām diskusijām, varat izmantot alternatīvas metodes, piemēram, SEMPRE termometru, lai palīdzētu iegūt daudzveidīgu un diferencētu priekšstatu par komandas locekļu vērtējumu (sk. pielikumu, 2.3. rīku).

Jāapzinās, ka spēcināšanas pieejas un pakalpojumu lietotāju iesaistes īstenošana attiecas uz jūsu darbinieku paštēlu. Daži no jūsu darbiniekiem, iespējams, būs noskaņoti negatīvi pret spēcināšanu un pakalpojumu lietotāju iesaisti. Taču viņu reakcija bieži ir saistīta ar viņu (iepriekšējo) pieredzi kā sociālā darba speciālistiem.

Lai saprastu, kas uzrunā jūsu darbiniekus, ir svarīgi, lai viņi justos brīvi paust arī savu skepsi attiecībā uz spēcināšanu un pakalpojumu lietotāju iesaisti. Jūs varat darbiniekus iedrošināt, aktīvi klausoties un uzdotot uzmundrinošus jautājumus. Izsakiet savu vēlmi saprast viņu viedokli.



Daži noteikumi, lai izveidotu atklātu diskusiju/vērtīgu komunikāciju (2.2. rīks)

No mūsu pieredzes iebildumi pret pakalpojumu lietotāju iesaisti bieži ir saistīti ar turpmāk uzskaitītajiem jautājumiem.

- Naudas un laika resursi, kas parasti ir ierobežoti.
- Darbinieku iepriekšēja pieredze ar atšķirīgu informāciju par spēcināšanu un to, kas ir (vai nav) iespējams.
- Neapmierinoša pieredze darbā ar pakalpojumu lietotājiem, kuri (acīmredzot) nevar būt ilgtspējīgi motivēti.
- Neapmierinoša pieredze ar stingriem rāmjiem un lēmumu pieņemšanas kārtību savā organizācijā.



Padoms: Neanalizējiet iebildumus šajā brīdī, pretējā gadījumā jūs novirzīsieties no mērķa. Svarīgāk ir iegūt priekšstatu par motivāciju vai skepsi par pakalpojumu lietotāju iesaisti.

Mūsu aicinājums saprast savus darbiniekus nenozīmē, ka jūs nedrīkstat viņiem likt pārskatīt savu nostāju un to kritiski analizēt. Mums visiem ir pamatpieņēmumi, kurus mēs paši ne vienmēr apzināmies, bet kas veido mūsu ikdienas darbu un attieksmi – par pakalpojumu lietotājiem, par iesaisti, par mūsu profesionālajām lomām un par problēmām, ar kurām saskaras organizācija. Ir svarīgi pamanīt un kritiski izanalizēt šos pieņēmumus. Tam nepieciešama uzticēšanās un nopietna vēlme izprast.

“Spēcināšanas apmācību laikā mēs noskaidrojām, ka dažiem dalībniekiem darbs ar spēcināšanā balstītu pakalpojumu lietotāju iesaisti sagādā grūtības. Panākumi arī nozīmēja viņu procesu un metožu standartizāciju. Taču spēcināšanā balstīta iesaiste nozīmēja eksperimentēšanu un dažkārt arī neveiksmi. Tas parādīja, cik svarīgi ir atstāt vietu eksperimentiem un interpretēt “neveiksmi” atšķirīgi.”

Anette Nielsena, Dienvideiņģu Augstskolas lektore

- b. Tagad jūs varat iedziļināties un apspriest konkrēto ietekmi uz jūsu organizāciju, ja īstenojiet spēcināšanas pieeju un iesaistīsiet savus pakalpojumu lietotājus.

Tālāk ir sniegti dažu noderīgu jautājumu piemēri. Kādas ir mūsu organizācijas problēmas? Kādā veidā pakalpojumu lietotāju iesaiste var būt kavējoša vai veicinoša? Kādas problēmas pakalpojumu izmantotāju iesaiste varētu atrisināt? Kādām problēmām tas *nav* piemērots risinājums?

- c. Lai iegūtu darbinieku piekrišanu, ir svarīgi, lai viņi varētu apspriest ietekmi uz savu darbu un komandu. Šajā brīdī diskusija ir vispārīgāka un saistīta ar jūsu darbinieku paštēlu. Nākamajā sadaļā diskusijai jābūt saistītai ar tādiem nopietniem faktiem kā laiks, darba slodze, kvalifikācija, finanses utt.



Padoms: Norādiet, ka nākamajā posmā, balstoties uz scenārijiem, tiks apspriesta konkrēts ietekme uz ikdienas darbu.

- d. Apkopojiet diskusijas secinājumus un virzieties tālāk. 2.2. sadaļā galvenā uzmanība tika pievērsta jūsu organizācijas problēmām, kā arī jūsu darbinieku pieredzei un viedokļiem. Visbeidzot, jūs varat izdarīt secinājumus no diskusijas. Par ko liecina secinājumi? Galvenais jautājums ir “Vai joprojām ir vērts mēģināt?”.

2.3. Sagatavojieties pakalpojumu lietotāju iesaistes ieviešanai.

Tagad jums ir priekšstats par to, ko jūsu darbinieki domā par spēcināšanas koncepciju, un ikviens ir dalījies ar savu viedokli par pakalpojumu lietotāju iesaisti un iespējamo ietekmi uz jūsu organizāciju. Jūs esat apmainījušies ar savu pieredzi. Mēs pieņemam, ka jūs un jūsu darbinieki ir nonākuši pie secinājuma, ka pakalpojumu lietotāju iesaistei ir jādod iespēja.

Līdz šim uzmanība tika pievērsta vispārīgākam lietotāju iesaistes novērtējumam un iespējamai pieejas īstenošanas ietekmei uz organizāciju un darbu. Tagad ir jārunā ir par praktisko ietekmi, stiprajām un vājajām pusēm, iespējām un riskiem, kas būtu saistīti ar konkrētu projektu.

Tas ir svarīgs solis pirms izmēģinājuma projekta uzsākšanas. Izspēlējot iespējamo projektu, darbiniekiem, kuri vēlāk būs atbildīgi par konkrēto projektu, var radīt drošības sajūta. Un tas, savukārt, ir svarīgs faktors, kas rada drošību lietotājiem. Tas ietver arī domāšanu par to, ko pakalpojumu sniedzēji gūst no iesaistes.

“Mūsu pieredze liecina, ka galvenie ieguvumi no pakalpojumu lietotāju iesaistes ir viņu paaugstinātā pašizpaušmes spēja un paaugstinātā pašapziņa; viņu uzticēšanās pakalpojumu sniedzējiem un vietējām iestādēm; labāka spēja tikt galā ar personīgām problēmām; līdzdalība sabiedriskajā dzīvē un, protams, paša pakalpojuma uzlabošana, labāk izprotot pakalpojumu lietotāju vajadzības.”

Avo Uprus /Avo Üprus/, Sociālās rīcības fonds (ŪTSA), Igaunija

Šā soļa mērķis ir pēc iespējas precīzāk aprakstīt, kāda veida pakalpojumu lietotāju iesaisti jūs un jūsu komanda vēlas panākt savā organizācijā, un kādā veidā to var sasniegt.



Saite uz metožu aprakstiem (2.1. rīks un 2.3. rīks).

a. Izspēlējiet iespējamo projektu, izmantojot scenārijus

Scenārija sākumpunkts ir pirmā izmēģinājuma projekta ideja. Pakalpojumu lietotāju iesaiste var būt ļoti daudzveidīga, un tādēļ tālāk ir aprakstīti vairāki iespējamie izmēģinājuma projekti, kurus jūs varētu izstrādāt un īstenot.

- Kopīgu atpūtas pasākumu plānošana saviem darbiniekiem un pakalpojumu lietotājiem.
- Pakalpojumu lietotāju iesaistīšana līdzdalības vajadzību novērtējumā.
- Jaunu produktu vai pakalpojumu ideju izstrāde (kopradīšana).
- Šo ideju kopīga īstenošana ar pakalpojumu lietotājiem, visbeidzot uzņemoties atbildību par procesu.
- Regulāru tikšanās vietas izveide pakalpojumu lietotājiem (neaprobežojoties tikai ar nelabvēlīgā situācijā esošu grupu locekļiem); tas varētu ietvert kopīgiem spēkiem veiktu kādas brīvas vietas atjaunošanu (iekārtošanu).
- Pakalpojumu lietotāju grupas izveide, kas regulāri sniedz atgriezenisko saiti par jūsu darbu (apspriežu forums).
- Misijas formulējuma sastādīšana kopā ar pakalpojumu lietotājiem.
- Pakalpojumu lietotāju piedalīšanās vadības struktūrās.

Šis saraksts nav pilnīgs, un jūs un jūsu darbinieki noteikti varētu nākt klajā ar vēl radošākām idejām. Kā redzat, iespējamās darbības var piederēt dažādiem līdzdalības piramīdas līmeņiem (sk. 1.3. soli), un jums nav jāšāk (un, iespējams, nevajadzētu sākt) uzreiz ar augstākajiem līmeņiem.

SEMPRE projekta partneri ir koncentrējušies uz iesaistīšanos jaunu pakalpojumu piedāvājumu izstrādē un esošo piedāvājumu uzlabošanā, kā arī tīklu un pakalpojumu lietotāju grupu izveidē. Darbības, kas maina procesus vai struktūras organizācijā, nav bijušas projekta aktivitāšu daļa.

Zviedrijas *lesaistes modelis* (IMO, Zviedrijas DMO: Delaktighetsmodell) ir labs iekšējo struktūru un procesu uzlabošanas piemērs, iesaistot lietotāju. IMO izveido taisnīgu un iekļaujošu dialogu starp darbiniekiem un pakalpojumu lietotājiem. Viens no rezultātiem ir labāka savstarpēja izpratne par to, kā abas grupas saskaras ar darbu un sadarbību organizācijā. Rezultātā rodas ierosinājumi izmaiņām – bieži vien vienkāršām izmaiņām, piemēram, labāka informācija par plāniem un darbībām organizācijā.

<https://delaktighetsmodell.se/dmo-in-english/>



SEMPRE projekta ietvaros mēs vietējos izmēģinājuma pasākumus saucām par “mikroprojektiem”. Dažu šo mikroprojektu ietvaros tika radīti jauni sociālie uzņēmumi vai kooperatīvi, kas piedāvā konkrētu pakalpojumu. Citos projektos tika izveidotas atbalsta grupas un pakalpojumu lietotāju tīkli, kas izstrādā savu darba kārtību un rīcības plānu. Dažus piemēri ir pieejami SEMPRE tīmekļvietnē: www.sempre-project.eu/micro-projects

- b. Ja esat izvēlējies vienu vai divas idejas izmēģinājuma projektam, jūs varat tās izspēlēt, lai redzētu, ko nozīmē pakalpojumu lietotāju iesaiste. Ja jūsu komanda ir pietiekami liela, varētu būt noderīgi strādāt divās vai vairākās grupās.

Darba grupai(-ām) ir izvirzīti tālāk uzskaitītie uzdevumi.

- Formulēt, kādus mērķus varētu sasniegt, iesaistot pakalpojumu lietotājus.
- Padomāt par to, kurus pakalpojumu lietotājus viņi vēlas uzrunāt un kādā veidā tas būtu izdarāms.
- Aprakstīt ieguvumus iesaistītajām personām (organizācijai, darbiniekiem, pakalpojumu lietotājiem, ieinteresētajām personām).
- Aprakstīt iesaistes veidu (līdzdalības līmeni).
- Noteikt paredzētā projekta stiprās un vājās puses, kā arī saistītās iespējas un draudus (SVID analīze).
- Apzināt pieredzi un zināšanas par spēcīgāku un pakalpojumu lietotāju iesaisti, kas jau pastāv jūsu organizācijā.
- Aprakstīt projekta īstenošanas pasākumus.
- Identificēt nepieciešamos resursus, piemēram, laiku, finanses, kvalifikāciju, atbalstu, vadību.



Dažiem no šiem uzdevumiem pielikumā ir pieejami apraksti un veidnes.

Vairāki SEMPRE partneri ir veikuši SVID analīzi pirms lēmuma pieņemšanas par projekta lietotāju iesaisti. Piemēram, Igaunijas SEMPRE partneris “Sociālās rīcības fonds” (ÜTSA) par savu projektu ar likumpārkāpējiem un bijušajiem likumpārkāpējiem izdarīja turpmāk izklāstītos secinājumus.

Stiprās puses: Pakalpojumi labāk atbilst mērķa grupas vajadzībām; pieaug pakalpojumu sniedzēju/ieinteresēto personu un pakalpojumu lietotāju uzticēšanās un sapratne.

Vājās puses: Laikietilpīgs process; integrācijas un iesaistīšanās problēmas; administratīvi šķēršļi; aizspriedumi; papildu darbs.

Iespējas: Jauna pieeja problēmu risināšanai; iespēja atteikties no visa, kas nav absolūti nepieciešams; iespēja koncentrēties uz vissvarīgāko; iespēja uzlabot kvalitāti.

Draudi: Konflikta rašanās risks; pārkāpuma veikšana; pakalpojumu lietotāji var pārtraukt pakalpojumu izmantošanu.



Padoms: Nav nepieciešams līdz pat mazākajai detaļai izplānot paredzētos projektus. Svarīgāk ir iegūt priekšstatu par to, vai dalībai vispār ir kāda jēga, un kāda ietekme tai varētu būt jūsu organizācijā, uz darbiniekiem un pakalpojumu lietotājiem.

- c. Grupas ziņo par sava grupas darba rezultātiem, un komanda apspriež rezultātus saskaņā ar galveno jautājumu. Ko tas nozīmē mūsu darbam?
- d. Ejiet pret straumi: Nemiet vērā savu pakalpojumu lietotāju viedokli un pajautāiet sev, kā jūsu iepriekšējie rezultāti tos ietekmē. Vai viņiem radīsies sajūta, ka viņus uztver nopietni? Vai viņu vajadzības ir uzmanības centrā?



Padoms: Lai iegūtu priekšstatu par to, ko pakalpojumu lietotāji varētu domāt par iesaistes projektiem, ir ieteicams izlasīt darbu *Peter Beresford (2013): Beyond the usual suspects. A practical guide towards inclusive user involvement.*

Šī posma beigās jums būs radies labs priekšstats par pakalpojumu lietotāju iesaistes potenciālu. Tagad ir pienācis laiks apspriest un izlemt stratēģiskos un praktiskos jautājumus.

2.4. Izlemiet, kas ir darāms

Kopā ar savu komandu jūs esat apsprieduši spēcīgākas koncepcijas pamataspektus. Jūs esat izstrādājuši vienu vai divus scenārijus un formulējuši mērķus, priekšrocības un svarīgus nosacījumus pakalpojumu lietotāju iesaistei, kā arī dažas darbības, lai īstenotu (izmēģinājuma) projektu.

a. Tagad jūs un jūsu komanda varēs apkopot iepriekšējo darbību rezultātus un atbildēt uz turpmāk uzskaitītajiem jautājumiem.

- Vai tiešām vēlaties īstenot pakalpojumu lietotāju iesaisti un veikt (izmēģinājuma) projektu?
- Kā jūs raksturotu problēmu, ko pakalpojumu lietotāju iesaiste varētu atrisināt?
- Kāds ir jūsu galvenais mērķis pakalpojumu lietotāju iesaistē?
- Kādā līmenī vēlaties iesaistīt pakalpojumu lietotājus? (Sk. 1.3. soli)
- Kādu rezultātu jūs un jūsu komanda sagaida no pakalpojumu lietotāju iesaistes? Šie rezultāti būs pamats konkrēta (izmēģinājuma) projekta (sk. C punktu) un 4. soļa novērtēšanai (Rezultātu novērtēšana).
- Kā jūs vēlaties iedvesmot pakalpojumu lietotājus, un kādus pakalpojumu lietotājus jūs vēlaties iesaistīt? Kā ar citām ieinteresētajām personām?
- Kas turpinās darbu pie koncepcijas un kā tiks piešķirti uzdevumi?
- Kas būs nepieciešams jūsu darbiniekiem, lai projekts būtu veiksmīgs (laiks, kvalifikācija, lēmumi, iespējas utt.)?
- Vai vēlaties iesaistīt apmācītu un pieredzējušu cilvēku, kas pārzina spēcināšanas metodes un rīkus? Jūs atradīsiet dažas atsauces uz ekspertiem SEMPRE tīmekļvietnē (www.sempre-project.eu/experts) vai SEMPRE partneru tīmekļvietnēs.
- Kā jūs vēlaties veidot procesu?

b. Pirms uzsākat īsto projektu, izlemiet, kas ir jāiesaista un kādā veidā tas ir darāms.

Ir lietderīgi veikt ieinteresēto personu un tīkla analīzi. Kam jūsu organizācijā un jomā, kurā jūs sniedzat pakalpojumu, ir prasības pret jūsu organizāciju un kādas? Kam ir nepieciešamās kompetences un resursi, kas varētu būt noderīgi šajā kontekstā? Kā jūs sazināties ar ieinteresētajām personām? Kā jūs varat pārliecināt viņus atbalstīt jūsu ideju?

Šī analīze palīdz jums atrast pareizos argumentus, lai pārliecinātu ieinteresētās personas pieņemt spēcināšanas pieeju. Jūs varēsiet noteikt tīkla partnerus, kuri procesa laikā un jūsu plānu īstenošanas laikā var atbalstīt jūs vai jūsu pakalpojumu lietotājus. Ir svarīgi atrast partnerus un ieinteresētās personas, kurām rūp, lai tiktu apmierinātas konkrētas pakalpojumu lietotāju grupas vajadzības. Visām ieinteresētajām pusēm ir jābūt kādam ieguvumam no sadarbības.

Ieinteresētās personas ir svarīgi partneri ne tikai konkrētajam projektam, bet arī visas organizācijas veiksmīgai attīstībai. Šī iemesla dēļ ieinteresēto personu analīze var būt arī daļa no organizācijas vadības (sk. 3.2. soli).

“SEMPRE projekta sākumā mēs veicām ieinteresēto personu un tīkla analīzi. Mēs bijām ļoti pārsteigti par potenciālo partneru daudzveidību. Mēs varējām izstrādāt stratēģiju, kā veidot šo tīklu tādu, lai mūsu pakalpojumu lietotāji to varētu izmantot.”

Maïke Hagemans-Šillings /Maïke Hagemann-Schilling/, Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland, SEMPRE Vietējais spēcināšanas tīkls Plēnas apgabalā Vācijā

Rīks ieinteresēto personu analīzei ir pieejams pielikumā (2.6. rīks), bet veidne – tīmekļvietnē: www.sempre-project.eu/roadmap/resources

c. Kādi ir jūsu panākumu kritēriji?

Projekta novērtēšana notiek ne tikai projekta beigās (sk. 4. soli – Rezultātu novērtēšana), bet ir jāveic arī atsevišķi izvērtēšanas cikli. Kādi ir panākumu kritēriji?

Iespējamie kritēriji ir aprakstīti tālāk tekstā.

Pakalpojumu lietotāja līmenī:

- Pakalpojumu lietotāja pašvadības pieaugošais apjoms.
- Viņu subjektīvais vērtējums par to, vai viņi ir iesaistīti līdzdalīgi.
- Pakalpojumu lietotāja dzīves apstākļu izmērāms uzlabojums. (Kādi rādītāji var par to liecināt? Varbūt sociālā darbība, spēja turēt solījumus un uzņemties atbildību par noteiktiem uzdevumiem vai darbībām, nodarbinātība vai nodarbinātības iespēja, brīvprātīgo darbu utt.)
- Pakalpojumu lietotāja apmierinātība. Piezīme: neapmierinātība ne vienmēr nozīmē neveiksmi. Līdzdalība nozīmē arī izešanu no komforta zonas un aktīvas darbības uzsākšanu. Tomēr daži lietotāji var sagaidīt, ka citi strādās viņu vietā. Šajā gadījumā neapmierinātība var būt pozitīva zīme. Tas nozīmē, ka jums uzmanīgi ieklausīties, lai saprastu, kas ir neapmierinātības vai apmierinātības pamatā!

Organizācijas līmenī:

- Pastiprināta pašu kapacitāte.
- Resursu izmaksas (laiks, finanses, darbaspēks, materiāli utt.). Piezīme: izmaksas ne vienmēr ir sliktas, un ne vienmēr ir obligāti jāsamazina izmaksas. Izmaksas ir arī tādu ieguldījumu izpausme, kuru rezultāti būs redzami tikai nākotnē.
- Ieguldījums organizācijas mērķu sasniegšanā.
- Jaunu metožu izstrāde sociālo pakalpojumu sniedzējiem.
- Faktiski izmantoto jauno pakalpojumu piedāvājumu ieviešana.
- Pāriet no “reaktīvu” uz preventīvāku sociālo pakalpojumu sniegšanu.
- Darbinieku un/vai jūs kā vadītāja apmierinātība.
- Ieinteresēto personu apmierinātība.

Sabiedrības līmenī:

- Publicitātes rezultāti.
- Ietekme uz sabiedrību (uzlaboti sociālie ekonomiskie apstākļi, sociālā ekonomika un dzīves kvalitāte).

- Dažādu dalībnieku izpratne par sociālo atbildību.

Daži rezultāti var darboties īslaicīgi, bet citiem var būt ilgtermiņa ietekme.

Jūs atradīsiet vairākus (vai atšķirīgus) veiksmes novērtēšanas kritērijus, kā arī rādītājus katram kritērijam.

Piezīme: projektam, kas, jūsuprāt, varētu izpildīt panākumu kritērijus, ne vienmēr jābūt labākajam projektam. Varbūt jūs un jūsu organizācija uzzinātu vairāk, ja jūs riskētu nepildīt kritērijus. Drosme eksperimentēt un novirzīties no iestaigātām taciņām, kā arī vēlme ļaut pakalpojumu lietotājiem jūs pārsteigt arī var būt vērtīgi kritēriji projekta veiksmīgai īstenošanai.

2.5. Darbsemināra dokumentēšana un novērtēšana

Darbseminārā jūs un jūsu komanda atklāja un apsprieda dažādus spēcīgāšanas pieejas aspektus. Jūs izvērtējāt plusus un mīnus, un, izmantojot scenāriju, jūs vērtējāt, vai pakalpojumu lietotāju iesaiste būtu saprātīga pieeja jums kā sociālo pakalpojumu sniedzējam. Jūs izanalizējāt veicinošos un traucējošos apstākļus savā organizācijā un aprakstījāt nepieciešamos pamatnosacījumus pakalpojumu lietotāju līdzdalības nodrošināšanai. Citiem vārdiem sakot, jūs kopīgi esat apguvuši jaunas lietas un spēruši nozīmīgu soli ceļā uz darbības pieejas uzlabošanu.

Ir svarīgi dokumentēt šajā seminārā gūtos rezultātus un mācības. Kad jūs un jūsu komanda novērtēsiet projektu, pie kura jūs šobrīd strādājat, jūs atgriezīsieties pie šiem rezultātiem. Vai esat sasnieguši to, ko bijāt iecerējuši? Vai jūsu organizācija labi tika galā ar darbu? Kādi risinājumi bija veiksmīgi un kādi – ne?

3. solī jūs precizēsiet kritērijus, kas liecina, ka pakalpojumu lietotāja iesaiste darbojas labi. Vēl svarīgāk ir tas, ka jūs saņemsiet dažas norādes un ieteikumus par to, kā jūs un jūsu komanda varētu izveidot izmēģinājuma projektu un kā jūs kā vadītājs varat atbalstīt savu komandu.

Eiropas Rehabilitācijas platformā bija minēti tālāk aprakstītie nosacījumi veiksmīgai sociālajai inovācijai:

- “- uzlabot pakalpojumu lietotāju/saņēmēju dzīves kvalitāti, stiprinot rezultātus;
- stiprināt pakalpojumu lietotājus/saņēmējus;
- padarīt pakalpojumus pieejamākus lietotājiem;
- pārvarēt nozaru robežas holistiskas pieejas kontekstā;
- veicināt pakalpojumu lietotāju līdzdalību;
- iegūt potenciālu, ko pēc tam var attīstīt;
- ievērot ētikas principus, lai nodrošinātu, ka tiek garantēta un sekmēta sociālo pakalpojumu lietotāju cilvēktiesību un cieņas ievērošana;
- darboties ilgtspējīgi un rentabli.”

(EPR 2012: 6)

Tagad jums ir stabils pamats, lai ķertos klāt izmēģinājuma projektam!



3. solis: Darba uzsākšana. Īstenot izmēģinājuma projektu un pārvaldīt procesu

2. soļa beigās jūs un jūsu komanda pieņēma lēmumu ieviest pakalpojumu lietotāja virzītu projektu. Jūs aprakstījāt pamatnosacījumus un veicāt sākotnējo traucējošo un veicinošo apstākļu analīzi saistībā ar pakalpojumu lietotāju iesaistīšanos jūsu organizācijā. Jūs izveidojāt projekta grupu, kas tagad veiks nākamās konkrētos soļus.

Ja jūs izlemsiet iesaistīt pakalpojumu lietotājus vajadzību novērtēšanā, pakalpojumu izstrādē un pakalpojumu izveidē vai ja vēlaties atbalstīt pakalpojumu lietotāju grupas organizatorisko un vadības struktūru izveidē, projekta SEMPRE Spēcināšanas rokasgrāmatā (*Empowerment Handbook*) šim nolūkam ir pieejami dažādi praktiski rīki un ieteikumi (www.sempre-project.eu/handbook). Lai atbalstītu nepieciešamo mācību procesu, personas, kas ir atbildīgas par jūsu darbinieku kvalifikāciju, t.i., organizācijas iekšējie vai ārējie pasniedzēji, atradīs informāciju un palīdzību Spēcināšanas apmācības rokasgrāmatā (*Guidebook for Empowerment*) (www.sempre-project.eu/guidebook).

Šajā nodaļā mēs vēlētos pastāstīt ar dažām problēmām, ar kurām saskaras jūsu organizācija un jūs kā vadītājs, strādājot ar spēcināšanas procesiem, kā arī dažiem pareizas procesu vadības un līderības principiem, kas attiecas uz visiem izmēģinājuma projektiem, kuros iesaistīti pakalpojumu lietotāji.

Vispirms mēs vēlamies uzsvērt tālāk izklāstītos svarīgos aspektus.

- No šī brīža darbs būtībā ir saistīts ar projekta plānošanu tādā izpratnē, kā jūs un jūsu darbinieki to jau labi zina. Taču jūsu ierasto praksi tagad bagātinās pastāvīgā perspektīvas maiņa no pakalpojumu lietotāju viedokļa. Esiet gatavs kritiski apšaubīt savus pieņēmumus par pakalpojumu lietotāja vajadzībām, attieksmi un prasmēm!

- Izlemiet, kur un kā vēlaties iesaistīt pakalpojumu lietotājus. Kādus pakalpojumu lietotājus vēlaties iesaistīt? Kā jūs varat motivēt viņus piedalīties jūsu izmēģinājuma projektā? Kādu atbalstu jūs varat viņiem sniegt, lai viņi varētu piedalīties? Varbūt ir tādas procesa daļas, kurās nevēlaties iesaistīties vai kurās nevarat iesaistīt pakalpojumu lietotājus? Kritiski izsveriet šo novērtējumu un pieņēmumus, uz kuriem tas tiek balstīts.

The Denkfabrik - Forum für Menschen am Rande (forums cilvēkiem, kas pieder pie atstumtajiem sabiedrības slāņiem) organizēja pētījumu par ilgstošiem bezdarbniekiem, kas neiet uz vēlēšanām. Ilgstošie bezdarbnieki jau bija iesaistīti sākotnējā darbseminārā par jautājumu izstrādi un interviju vadlīnijām. Viņi veica intervijas un piedalījās aptaujas novērtēšanā. Socioloģiskajos kopsavilkumos viņi nodrošināja, ka ilgstošo bezdarbnieku pieredze tiek pienācīgi integrēta un ka intervējamo personu personība un viņu biogrāfijas nepazūd aiz socioloģiskajiem datiem un raksturojumiem. Pētījuma publicēšanas rezultātā tika dibināti kontakti starp ilgstošiem bezdarbniekiem, kas neiet uz vēlēšanām, un politiķiem.

<http://www.studie-nichtwaehler.de/>

- Atcerieties, ka mēs runājam par pakalpojumu lietotājiem, kuri pieder pie atstumtajām sabiedrības grupām vai kuriem ir nepieciešams īpašs atbalsts dažādu iemeslu dēļ. Viņiem ir vajadzīga īpaša drošības sajūta un uzticēšanās, lai iesaistītos šādā projektā. Ja jūsu organizācijai ir ļoti skaidrs priekšstats par to, kā tā vēlas turpināt darbu, un ja pamatnosacījumi ir pareizi izstrādāti, jūs varat nodot šo drošības sajūtu un veicināt uzticēšanos.

Piemēram, valoda ir viens no pamatnosacījumiem. Nav vēlams izmantot tehnisko valodu un iekšējos saīsinājumus. Var būt sarežģīti izmantot valodu, kas ir saprotama pakalpojumu lietotājiem.

Ir jāpārskata arī profesionālie standarti. Daži var atbilst augstam profesionālajam standartam, bet var atbaidīt pakalpojumu lietotājus. No vienas puses, ir nepieciešams atrast veidus, kā nodrošināt kvalitāti, bet, no otras puses, ir svarīgi neradīt pakalpojumu lietotājiem nedrošības sajūtu.

“Tas lika man aizdomāties par to, cik briesmīgi birokrātiska ir mūsu valoda un cik sarežģīti ir padarīt savstarpējo saziņu saprotamu.”

Tūla Lofa /Tuula Löf/, migrācijas pakalpojumu sociālā instruktore, Kokolas pilsēta, Somija

- Pakalpojumu lietotāju spēcīgāšana ir ļoti cieši saistīta ar jūsu darbinieku spēcīgāšanu. Jūsu darbiniekiem ir nepieciešama pārlicība un paļāvība, ka jūs kā sociālo pakalpojumu sniedzēja vadītājs atbalstīsiet izmēģinājuma projektu un palīdzēsiet izstrādāt pamatnosacījumus organizācijā. Tas ietver pašreizējo organizatorisko struktūru un procesu pārskatīšanu un pielāgošanu, ja nepieciešams, lai darbinieki varētu attīstīt savas idejas, uzņemties atbildību par projektu un nopietni iesaistīt pakalpojumu lietotājus. Tikai spēcīnāti darbinieki var spēcīnāt pakalpojumu lietotājus.

- Procesi vadība spēcinošā organizācijā ir sarežģīts uzdevums, jo vienlaicīgi jāveic gan augšupvērsti, gan lejupvērsti procesi.

Komandas spēcīgāšana nozīmē darbu ar augšupvērstiem procesiem. Pat ja jūs uzsākat šos procesus kā vadītājs, komandas locekļiem ir nepieciešama rīcības brīvība, lai darbotos, kontrolētu savus procesus un pieņemtu lēmumus projektā.

Tajā pašā laikā jums ir jātiek galā ar savu funkciju kā vadītājam, kas piemēro vadību virzienā no augšas uz leju. Tas nozīmē, ka jums ir jāapzinās riski un problēmas, kas varētu ietekmēt īstenošanas procesu. Kādas problēmas jūsu organizācija var pārvaldīt? Kādas organizatoriskas izmaiņas būtu nepieciešamas? Kādus riskus jūs kā vadītājs vēlaties uzņemt?

- Ir svarīgi informēt par plānu, mērķiem, ieguvumiem un procesu organizācijā. Stratēģisku iemeslu dēļ ir lietderīgi informēt citas ieinteresētās personas projekta attīstības sākumposmā, piemēram, tieši pēc semināra. Viņiem ir jāzina, ka, ja pakalpojumu lietotāji ir iesaistīti pakalpojumu piedāvājumu attīstībā un viņu pašu definētās vajadzības ir centrā, projekts varētu sniegt pārsteidzoši labus rezultātus. Tas atgādina eksperimentu, un komandai ir vajadzīga uzticēšanās, lai izmantotu šo iespēju eksperimentēt, bez nosacījuma, ka obligāti ir jāsasniež kāds konkrēts rezultāts.

Nākamajā nodaļā aplūkotās galvenās darbinieku un organizācijas vadības prasības attiecībā uz spēcīgāšanu un aprakstīta procesa vadība, kas ir saistīta ar izmēģinājuma projekta īstenošanu.

Ļaujieties iedvesmai, turieties pie tā, kas jums liekas svarīgs, un palieciet uzticīgi spēcīgāšanas koncepcijai!

3.1. Personāla vadība un uz sadarbību balstīta līderība

Ne vienmēr jūsu darbiniekiem būs nepieciešamās prasmes, lai spēcīnātu savus pakalpojumu lietotājus un īstenotu pakalpojumu lietotāju iesaisti. Tāpēc darbiniekiem ir nepieciešami veidi, kā uzzināt par to. Šī iemesla dēļ spēcīgāšanai un lietotāju iesaistei vajadzētu būt vienam no personāla attīstības galvenajiem punktiem. Ir vairāki veidi, kā piedāvāt mācīšanās iespējas. SEMPRE projekta ietvaros mēs veicinām “mācīšanos darbībā”, jo šī metode ir ļoti cieši saistīta ar praktisko darbu un ļauj savlaicīgi izvērtēt pieredzi (sk. 1.4. soli).

Izmantojiet SEMPRE Spēcīgāšanas rokasgrāmatu un izvēlieties atbilstošos rīkus no moduļiem, lai atbalstītu “mācīšanās darbībā” procesu. Jums kā vadītājam ir jāizstrādā organizatoriskā struktūra un jānodrošina, lai jūsu darbinieki reāli var īstenot mācību un darba procesu. Tādēļ ir ļoti svarīgi piedalīties apmācībā, vismaz plānošanas un uzsākšanas seminārā, kad metode tiek izstāstīta komandas locekļiem, kā arī vidusposma un noslēguma semināros, kad dalībnieki tiekas, lai izvērtētu savu praktisko pieredzi un procesu. Ja jūs atzinīgi novērtēsiet kritisko domāšanu un vērtējumu sniegšanu, jūs saņemsiet daudz noderīgu padomu savas organizācijas darbības spējas uzlabošanai.

SEMPRE projekta noslēguma konferencē dalībnieki izstrādāja papildu idejas rīkiem, kas var atbalstīt attieksmes maiņu. Piedāvājiet saviem darbiniekiem iespēju iesaistīties citās organizācijās, kas jau izmanto lietotāju iesaisti. Savukārt citas organizācijas darbinieki varētu apmeklēt jūsu organizācijā, lai dalītos ar savu pieredzi. Varbūt ir iespējams novērot sava uzņēmuma pakalpojumu lietotāju viņa

ikdienas dzīvē un tādējādi uzzināt vairāk par viņa ikdienas problēmām (bet iepriekš apspriediet ētikas jautājumus). Tās ir arī iespējas jums kā vadītājam.

Tāpēc var būt ļoti būtiski mācīties no līderības kultūras praksēm, kas novērtē un veicina darbinieku autonomiju, radošumu un pašvadības prasmes.

Iespējams, ka demokrātiskais vadības stils ir visilgspējīgākā kooperatīvās līderības pieeja. Taču nav nepieciešams pilnībā īstenot šo novatorisko un ilgspējīgo mūsdienu līderības pieeju, lai kļūtu par spēcīgu organizāciju. Kooperatīvā līderība, kas dod darbiniekiem brīvību īstenot savus projektus pašnoteiktajā veidā, var tikt ietverta arī jūsu ikdienas vadības darbā.

- kopā ar komandas locekļiem izstrādājat un skaidri aprakstiet projekta komandas mērķus un uzdevumus;
- izveidojiet uzticības un cieņas pilnu atmosfēru un balstiet savu līderību uz partnerību;
- dalieties ar visu informāciju, kas saistīta ar projektu;
- motivējiet savu komandu iegūt aizvien jaunu pieredzi un atstāt vietu eksperimentiem;
- neiejaucieties, ja jums netiek uzdoti jautājumi, un pieturieties pie vienošanās, kas panāka attiecībā uz uzdevumiem, kompetenci un atbildību;
- veltiet laiku izvērtējumam un iesaistieties izvērtēšanas procesā. Ja vēlaties, sniedziet atzinīgu atsauksmi. Uzdodiet labus, kritisku izvērtējumu veicinošus jautājumus, kas sniedz gan atzinību, gan orientējas uz tālejošiem rezultātiem;
- pieņemiet atgriezenisko saiti. Dažreiz tas šķiet kā solis uz priekšu un divi soļi atpakaļ. Taču atgriezeniskā saite ir svarīga projekta izvērtēšanai un nākamo soļu plānošanai;
- kad komanda runā par problēmām, neuzspiediet savas idejas attiecībā uz to risinājumu – palīdziet komandai atrast savus risinājumus;
- uzslavējiet kritisko domāšanu un izpētes centienus;
- izvērtējiet savu attieksmi un komunikācijas veidu;
- esiet gatavi mācīties un gūt jaunas iemaņas un atziņas, pārdomājot savu rīcību, ņemot vērā savas komandas pieredzi, padziļināti lasot literatūru vai klausoties speciālistu lekcijas internetā. Citiem vārdiem sakot, piedalieties savas organizācijas mācīšanās procesā;
- jūs varat piesaistīt kādu ārējo konsultantu, kurš palīdzēs jums šajā pārdomu procesā, sniedzot savas zināšanas par spēcīgu organizāciju un uz sadarbību balstītu līderību, daloties savā pieredzē u.c.;
- uztveriet spēcīgu organizāciju un mācīšanos darbībā kā daļu no savas organizācijas personāla attīstības procesa.

Jau vairākus gadus uzņēmumos tiek apspriesta “demokrātiskā vadība”. Šajā kontekstā jūs varat iegūt daudzas idejas par savas organizācijas līderības kultūru un apspriest tās ar savu komandu. Iesākumam, piemēram, ir vērts internetā noklausīties un noskatīties Frederika Lalū /Frederic Laloux/ lekcijas, kā arī izlasīt viņa grāmatu “Reinventing Organisations” (tā ir tulkota vairākās valodās). (Laloux 2014)

Šo visu var rezumēt kā darbībā balstītu līderības modeli, ko Zūbere-Skerita (*Zuber-Skerritt*) raksturo kā “aktīvi radošu, novatorisku, sadarbībā veidotu un izstrādātu kopīgi ar citiem darbiniekiem. Tas ietver atbildības uzņemšanos pār cilvēkiem, nevis viņu kontrolēšanu, veicinot sadarbību un virzot cilvēku centienus vienotas vīzijas un tāda rezultāta sasniegšanai, kas vislabāk palīdz īstenot kopīgas intereses.” (*Zuber-Skerritt 2011: 7*)

Jo tālāk darbojaties, jo aktuālāks kļūst varas jautājums. Dažiem vadītājiem var šķist, ka spēcināšana viņiem nozīmē atteikšanos no varas un kontroles zaudēšanu pār organizāciju. Šajā kontekstā spēcināšanai ir cita nozīme. Nav pareizi domāt, ka pakalpojumu lietotājiem vai darbiniekiem piešķirtās pilnvaras nozīmē varas zaudēšanu jums kā vadītājam. Tas drīzāk ir uzskatāms par varas un kontroles īstenošanu citā veidā. Tas ietver brīvas rīcības iespēju radīšanu, kas ļauj darbiniekiem un pakalpojumu lietotājiem gūt kontroli pār tiem aspektiem, kuri attiecas tieši uz viņiem.

Spēcināšanas būtība ir apvienot dažādas kompetences, lai uzlabotu sadzīves un darba apstākļus. Spēcināšana palīdz organizācijām labāk sasniegt izvirzītos mērķus. Tā nenozīmē attiecīgo kompetenču apstrīdēšanu. Jūsu kompetencē ir vadīt organizāciju atbilstoši organizācijai izvirzītajiem mērķiem un, iespējams, arī saskaņā ar noteikto budžetu. Pakalpojumu lietotāju kompetence ietver zināšanas par saviem sadzīves apstākļiem. Darbinieku kompetence attiecas uz speciālistu zināšanām un metodisko kompetenci. Lielākais izaicinājums vadītājiem ir sasaistīt šīs dažādās kompetences, lai sekmīgi īstenotu pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu.

Tas arī nozīmē uzticēšanos saviem darbiniekiem, deleģējot tādus uzdevumus kā sapulču plānošanu, moderēšanu, dokumentēšanu/novērtēšanu un izmēģinājuma projektu vadīšanu.

Ja vēlaties īstenot spēcināšanu ilgtspējīgā veidā, jums varētu palīdzēt tas, ka attiecināt personāla attīstību savā organizācijā arī uz pakalpojumu lietotājiem. No vienas puses, tas nozīmē atbalstīt viņus personīgās attīstības un kvalifikācijas paaugstināšanas procesā, lai viņi uzdrīkstētos iesaistīties. No otras puses, jūs varat viņus apmācīt un izmantot kā pasniedzējus saviem darbiniekiem, citiem pakalpojumu lietotājiem vai citu organizāciju darbiniekiem. Viņi var uzņemties arī moderatoru lomu projekta īstenošanas procesos.

Vācijas “Institut für inklusive Bildung” (ietverošās izglītības institūts) “izstrādā un īsteno izglītības programmas, ko sagatavo cilvēki ar invaliditāti vai sadarbībā ar šādiem cilvēkiem. Viņi kā kvalificēti izglītības speciālisti informē par invalīdu sadzīvi, vajadzībām un konkrētām vēlmēm. Šī komanda palīdz (topošajiem) skolotājiem, speciālistiem un vadītājiem apzināties vienlīdzības nozīmi.”

(<https://inklusive-bildung.org/en>)

Zviedrijā izstrādātais iesaistīšanas modelis (IMO, jeb zviedru valodā – DMO, Delaktighetsmodell) ir metode, kā radīt objektīvu un iesaistošu dialogu starp cilvēku grupām. Tā mērķis ir iedrošināt cilvēkus, kuri nemīl skaļi izteikties, tikt uzklautiem, iesaistīties un īstenot pašnoteikšanos sev svarīgos jautājumos. Tas ir izstrādāts sociālās aprūpes un atbalsta organizācijās, galvenokārt iesaistot lietotājus ar invaliditāti, vecāka gadagājuma cilvēkus un darbiniekus. Taču to var izmantot arī citā kontekstā. ... Visas grupu tikšanās vada divi IMO vadītāji, jeb asistenti, kuri nav pazīstami ar dalībniekiem. Tie strādā pāros vai komandā, ja ir iekļauts arī lietotājs-asistents. Viņiem visiem tiek nodrošināta īsa apmācība šādu grupu vadīšanā.

(<https://delaktighetsmodell.se/dmo-in-english/>)

3.2 Organizatoriskā vadība

Jums, visticamāk, nebūs iespēja palielināt darbinieku skaitu, lai īstenotu pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu un veiktu spēcīgākas izmēģinājuma projektu. Līdz ar to jāapsver darba sadales iespēja jūsu organizācijā. Kur jūs varat atrast papildu darbaspēku? Vai jūs varat izmainīt prioritātes – vismaz uz kādu brīdi, lai jautu darbiniekiem iesaistīties izmēģinājuma projektā? Vadības galvenais uzdevums ir nodrošināt nepieciešamos resursus (budžetu, laiku, darbaspēku, kvalifikācijas, darba instrumentus) – kā jūs to panāksiet?

Vadītāju un sociālo pakalpojumu sniedzēju attieksme ir noteicošais veiksmes faktors pakalpojumu lietotāju iesaistīšanā. Taču attieksmi organizācijā un organizācijas kultūru nevar nodalīt no organizācijas struktūrām un procesiem. Hierarhiskā struktūra, kas praktiski neļauj darbiniekiem pieņemt pašiem savus lēmumus, nespēj elastīgi izpildīt pakalpojumu lietotāju vajadzības un mērķus, līdz ar tā nedod viņiem iespēju darboties patstāvīgi. Stingri noteikti procesi, kurus nevar pielāgot pēkšņām projekta izmaiņām, neļauj organizācijai efektīvi apmierināt pakalpojumu lietotāju vajadzības. Pakalpojumu lietotāju spēcīgāka praktiski nav iespējama bez spēcīgas organizācijas. Paškritiska procesa un struktūras izvērtēšana ir svarīgs solis ceļā uz pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu. Kuri procesi un struktūras ir sevi pierādījuši un darbojas efektīvi; kurus var aizstāt un kuri visticamāk ir nefunkcionāli un būtu jānomaina?

Attiecības un sadarbība ar ieinteresētajām pusēm arī ir svarīgi veiksmes faktori. Ieinteresētās puses ir tās organizācijas vai indivīdi, kuri ir ieinteresēti organizācijas darbībā un var ietekmēt tās mērķus, resursus un darbības.

Līdz ar to ārējo tīklu analīze var būt svarīga organizācijas attīstībai. Jums var noderēt šādi jautājumi:

- Ar kurām citām organizācijām vai personām ir saikne un cik svarīga šajās attiecībās ir lietotāju līdzdalība?
- Kādas zināšanas, ietekme un sadarbības partneri tām varētu būt?
- Kā šīs attiecības var izmantot organizācijas mērķu sasniegšanai un kā var samazināt iespējamo pretestību?

- Kuri no šiem sadarbības partneriem ir ieinteresētās puses un būtu jāinformē pirmās?
- Kas viņu pašu organizācijā uztur šīs attiecības (formāli vai neformāli) un kas varētu uzrunāt šo organizāciju vai personu, informēt viņus un gūt viņu atbalstu šajā projektā?

Ārējo partneru tīkls ietver, piemēram, konkurentus, pilsētu un pašvaldību iestādes, valsts pārvaldes iestādes, politiķus, mērus, piegādātājus, pakalpojumu lietotāju organizācijas (konsultatīvās padomes, asociācijas u.c.), vietējās savienības un citas organizācijas.

2.6. rīks: Ieinteresēto pušu analīze

Šeit ir doti daži piemēri ar mērķi parādīt, cik svarīga ir ārējo partneru tīkla un ieinteresēto pušu analīze:

- Saprotams, ka pakalpojumu lietotāju vajadzības un vēlmes pārsniedz organizācijas iespējas. No vienas puses tas nozīmē, ka organizācijai būtu jāapzinās savas iespējas un jāīsteno tās pārredzamā veidā. No otras puses tas uzsver, cik svarīga ir sadarbība reģionālā mērogā, piemēram, ar citiem sociālo pakalpojumu sniedzējiem, kuri varētu labāk izpildīt tās vajadzības un mērķus, ko pakalpojumu lietotāji norāda vajadzību novērtējumā.
- Sociālo inovāciju panākumi bieži vien ir atkarīgi no vides atvērtības šādām inovācijām neatkarīgi no tā, vai tas skar jaunus vai modificētus produktus un pakalpojumus, vai arī jaunas organizatoriskās formas lietotājiem (ieskaitot sociālās organizācijas). Jo labāk un agrāk sadarbības partneri un ieinteresētās puses ir informēti par projektu, jo lielāka iespēja, ka vide būs tam atvērta. Turklāt sadarbība starp ieinteresētajām pusēm, kurām ir dažādas pieredzes un zināšanas, var veicināt jaunu partnerattiecību un jaunu inovāciju rašanos.
- Būt novatoriskam nozīmē būt atvērtam eksperimentiem, piedzīvot kļūdas un mācīties no kļūdām. Tomēr neveiksmīgi īstenotam projektam var būt milzīgas negatīvas sekas visai organizācijai kopumā, ja ieinteresētās puses nav pienācīgi informētas par projekta būtību. Konkrēti, dibinātājiem un līgumpartneriem ir jāiepazīstas ar spēcīgākas koncepciju un lietotāju iesaistīšanu jau projekta agrīnajā stadijā, lai tādējādi varētu labāk novērtēt atsevišķa projekta nozīmi vispārējā kontekstā. Viņu uzticēšanās organizācijai dod tai iespēju darboties un būt elastīgai, tādējādi radot drošību darbiniekiem un lietotājiem.

3.3. Procesu vadība – izmēģinājuma projekta īstenošana

Jums un jūsu komandai ir kopīga vīzija par pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu un ar to saistītie mērķi. Jūs zināt aptuveno struktūru pakalpojumu lietotāju virzītam projektam. Tagad uzdevums ir iedziļināties sīkāk un īstenot konkrēto projektu.

Nākamajās sadaļās atradīsiet īsu pārskatu par svarīgākajām darbībām, lai īstenotu pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu. Ja vien ir iespēja, piesaistiet ārējo asistentu vai kouču, kas palīdzēs koncentrēties uz procesa saturu. Nākamie trīs soļi ir balstīti uz mācīšanās darbībā procesa posmiem (sk. 1.4. soli).

3.3.1. Problēmas formulēšana

Jūsu sākuma punkti ir faktiskās problēmas vai izaicinājumi, ar kuriem sastopaties savā organizācijā, un grūtības, ar kurām sastopas jūsu pakalpojumu lietotāji savā sadzīvē.

Problēmas un izaicinājumus var noteikt, veicot vajadzību novērtējumus. Šim nolūkam SEMPER Spēcināšanas rokasgrāmatā jūs varat atrast vairākus rīkus, piemēram, aprakstus par turpmākajiem semināriem, stipro un vājo pušu novērtēšanas metodes, fokusa grupas intervijas www.sempre-project.eu/experts).

Lielākais izaicinājums nav tikai noteikt problēmu, kas jāatrisina ar pakalpojumu lietotāja iesaistīšanu, bet gan nepārtraukta jautājumu uzdošana saistībā ar šo problēmu. Uz ko tā attiecas? Vai tā attieksies uz pakalpojumu lietotājiem, organizāciju vai uz abiem? Vai tā ir problēma, kuru jūsu darbinieki vienmēr ir vēlējušies atrisināt? Vai arī tā ir problēma, kas ļauj pakalpojumu lietotājiem izmantot pilnīgi citu pieeju nekā jūs plānojat?

Šis aspekts ir ļoti būtisks, ja vēlaties panākt savu pakalpojumu lietotāju iesaistīšanos. Viņu vajadzībām ir jābūt projekta uzmanības centrā. Ja pakalpojumu lietotāji saprot, ka viņu personīgās vajadzības ir otršķirīgas aiz organizācijas interesēm, tādā gadījumā jūsu projekts nebūs sekmīgs.

Jūsu komanda var izvairīties no šī slazda, uzdodot sev jautājumus un saņemot atgriezenisko saiti. Tas var būt moderatora vai asistenta uzdevums (sk. 1.4. soli).

3.3.2. Rīkošanās

Fokusējoties uz izmēģinājuma projektu pakalpojumu lietotāju iesaistīšanai, jūsu darbinieki var izmantot projekta plānošanas metodes un SEMPRE Spēcināšanas rokasgrāmatā piedāvātās metodes.

Svarīgi soļi:

- nosakiet projektā nepieciešamās lomas (tostarp pakalpojumu lietotāju lomas);
- izstrādājiet projekta plānu, tostarp īstenošanas grafiku; padomājiet par dokumentāciju un novērtēšanu;
- nosakiet iespējamās šķēršļus, atrodiat risinājumus;
- samaziniet vājās puses, pastipriniet stiprās puses, izmantojiet iespējas un samaziniet riskus;
- nosakiet nepieciešamos resursus un salīdziniet ar esošajiem resursiem (finanšu, laika, cilvēkresursus, kvalifikācijas, organizatoriskos resursus, piemēram IT un administratīvos resursus, garīgos resursus, sociālos resursus, piemēram, partneru tīklus u.c.);
- nosakiet komunikācijas stratēģijas komandā un starp komandu un jums kā vadītāju.

Viens no pakalpojumu lietotāju iesaistīšanas galvenajiem mērķiem ir sasniegt tos, kuri nav sasniegti ar iepriekšējiem pakalpojumu piedāvājumiem. Jums jau zināmie pakalpojumu lietotāji, visticamāk, nav jūsu mērķa grupa. Līdz ar to tas neatvieglo pakalpojumu lietotāju atlasī izmēģinājuma projektam. Kā jūs varat piesaistīt izmēģinājuma projektam potenciālos pakalpojumu lietotājus?

Mēs savos SEMPRE mikroprojektos izmantojām dažādas metodes:

- sludinājumus reģionālajā laikrakstā;
- brošūras, kas izvietotas doktorātos, publiskajās bibliotēkās, rātsnamā un citās vietās, kuras apmeklē lietotāji;
- pakalpojumu lietotāji un ieinteresētās puses, kas darbojas kā popularizētāji;
- sociālie darbinieki/ citu organizāciju darbinieki, kuri kontaktējas ar to pašu lietotāju grupu.

Lietotāju līdzdalības īstenošana nav viena darbība, bet gan vairāku secīgu darbību kopums. Loģiski ir vienlaikus izpildīt tikai vienu soli un nepārtraukti pārliecināties, kā turpināt pārējo procesu. Pakalpojumu lietotāju iesaistīšana nozīmē arī pārsteigumus. Pārsteidzošiem pavērsieniem, (acīmredzamiem) strupceļiem un citām problēmām būtu jāparādās agrīnajā stadijā, lai varētu pielāgot darba procesus. Tādēļ mēs iesakām izmantot pieeju, kura balstīta uz mācīšanos darbībā. Tā ietver darbību regulāru izvērtēšanu.

3.3.3. Projekta nepārtraukta izvērtēšana – izvērtēšanas cikli

Projekta izvērtēšana nenotiek tikai projekta beigās. Ir vienlīdz svarīgi nepārtraukti izvērtēt projekta gaitu un veiktās darbības:

- Kādi šķēršļi līdz šim ir novēroti?
- Ar kāda veida grūtībām jūsu un jūsu komanda ir sastapusies?
- Kas ir un kas nav darbojies labi attiecībā uz:
 - pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu;
 - organizāciju;
 - ieinteresētajām pusēm;
 - vietējās sabiedrības līmeni;
 - apmācībām un zināšanām;
 - sociālekonomiskajiem apstākļiem;
 - citiem aspektiem.

Pēc šo novērojumu izanalizēšanas jums būtu jāpielāgo sava organizācija atbilstoši novērojumu laikā identificētajām vajadzībām. Izvērtēšanas cikla beigās tiek noteiktas jaunas darbības vai turpinātas iepriekšējās.

Izvērtēšana neattiecas tikai uz konkrētā projekta posmiem. Lai gūto pieredzi varētu izmantot organizācijā un nākamajā projektā, svarīgi izvērtēt, ko dalībnieki ir iemācījušies. Mācīšanās rezultāts ir atkarīgs no tā, vai katrā konkrētajā gadījumā tiek ņemta vērā gūtā pieredze. Ja kaut kas neizdevās labi vai pat cieta neveiksmi, parasti tam ir kādi vērtīgi iemesli, kas varētu dot noderīgu informāciju turpmākajam darbam. Tādēļ izvērtēšanas cikliem lieliski noder novērtēšanas un izpētes metode (sk. pielikumu: Rīki 4. solim: Rezultātu novērtēšana).

4. solis: Rezultātu novērtēšana

Jūsu darbinieki ir paveikuši lielisku darbi, īstenojot izmēģinājuma projektu un jūsu organizācija ir ieguvusi jaunu pieredzi darbā ar saviem pakalpojumu lietotājiem. Šajā brīdī ir svarīgi novērtēt rezultātus un izdarīt no tiem secinājumus, lai jūs varētu izlemt, vai un kā jūs vēlaties darboties tālāk.

Izmēģinājuma projekta novērtēšanai var izmantot ārkārtīgi daudz izvērtējošos jautājumus. Taču atcerieties, ka jūsu darbiniekiem un pakalpojumu lietotājiem nav daudz laika un motivācijas atbildēt uz jautājumiem. Tādēļ ir ārkārtīgi svarīgi, lai jūs rūpīgi apsvērtu, kāds ir novērtēšanas mērķis un ko jūs vēlaties uzzināt. Mēģiniet koncentrēties uz svarīgākajiem jautājumiem un rūpīgi izvēlieties novērtēšanas metodes, kas vislabāk atbilst jūsu mērķiem un respondentiem. Atkarībā no tā, cik tālu esat tikuši ar lietotāju iesaistīšanas procesu savā organizācijā, jūs varat fokusēties uz pirmā izmēģinājuma projekta īstermiņa rezultātiem vai arī ilgtermiņa ietekmi, kādu rada organizācijas darbības metožu maiņa. Tāpat vērā jāņem arī visdažādākie aspekti: Spēcināšanas īstenošana un lietotāju iesaistīšana ne tikai ietekmē pakalpojumu lietotājus, bet arī jūsu komandu, citus jūsu uzņēmuma vadītājus un galu galā arī jūsu organizācijas struktūras, kā arī vietējo sabiedrību un ārējās ieinteresētās puses. Patiesībā izmēģinājuma projektu pakalpojumu lietotāji var novērtēt ļoti pozitīvi, bet darbinieki – diezgan kritiski, vai arī otrādi.

Tālāk dotajā tabulā ir parādīti dažādi novērtēšanas līmeņi, laika perspektīva un iespējamo veiksmes kritēriju piemēri. Tabula var jums palīdzēt noteikt rezultātus, kādus visvairāk vēlaties sasniegt, kā arī noteikt prioritātes un plānot savas novērtēšanas darbības. Iesakām jums atgriezties pie 2.4. soļa c) apakšpunkta un pārliedzināties, kādus veiksmes kritērijus jūs noteicāt pirms izmēģinājuma projekta uzsākšanas.

		Laikposms	
		īstermiņā	ilgtermiņā
Novērtēšanas līmenis	sabiedrības līmenī	galīgais atbalsts	likumība demokrātija
	organizācijas līmenī	darbinieki līderība	attieksmes lēmumu pieņemšana struktūras procesu kultūra
	pakalpojumu lietotāju līmenī	labklājība motivācija	apmierinātība pašpārvalde

	iespējamie rīki	grupu intervijas	semināri	izmaksu-ieguvumu analīze
		fokusa grupas	aptaujas	
		Īstenotās rīcības pārskats (ĪRP)		

Projekta novērtēšanai un secinājumu izdarīšanai turpmākajam darbam ir pieejams ārkārtīgi daudz noderīgu rīku, un tabulā norādītie rīki ir tikai daži no iespējamajiem. SEMPRE ir apkopojis dažus rīkus un izmantojis tos projektā. Pielikumā mēs esam uzskaitījuši dažus rīkus, kuri sevi ir pierādījuši praksē.

Pirms rezultātu novērtēšanas vispirms aprakstiet novērtēšanas mērķi. Pretējā gadījumā jums var rasties vēlme apkopot daudz informācijas, kura nebūs noderīga. Turklāt pakalpojumu lietotāju vai ieinteresēto pušu aptauja, kuras rezultātā netiek izdarīti viņiem skaidri saprotami secinājumi, var radīt neizpratni un mazināt motivāciju turpmāk piedalīties šajā projektā.

Tas arī ietver jautājumu, kā informēt par rezultātiem. Runājot par spēcīnāšanu un iesaistīšanu, prezentācija un sarunas ar ieinteresētajām pusēm un pakalpojumu lietotājiem ir vizuāli izteiksmīgāks komunikācijas veids.

Ja novērtēšanas mērķis ir veicināt pozitīvas pārmaiņas, tādā gadījumā jums ir jānovērtē gan tas, kas izdevās lieliski, gan arī tas, kas neizdevās tik labi, kā gribētos. Visiem notikumiem un pavērsieniem vienmēr ir kādi pamatoti iemesli. Atradiet tajā pozitīvos aspektus. Šim nolūkam var izmantot dažādas metodes, piemēram, “atzinīgās izziņas” metodi (sk. pielikumu: Rīki 4. solim).

Atzinīga novērtēšana ir galvenais priekšnoteikums uzticēšanās un atklātības radīšanai. Ja spējat uzticēties savu lietotāju un ieinteresēto pušu spējai sniegt jums noderīgu atgriezenisko saiti un tādējādi veicināt jūsu organizācijas pārmaiņas, tad jūs spēsiat arī iegūt lietotāju un ieinteresēto pušu uzticēšanos.

Atzinīga novērtēšana, kurā tiek iesaistīti lietotāji un ieinteresētās puses, ir pamats turpmākai sadarbībai starp jums kā vadītājiem un darbiniekiem, ieinteresētajām pusēm un pakalpojumu lietotājiem, kā arī savstarpējas uzticēšanās veidošanai starp jums un jūsu darbiniekiem, un starp darbiniekiem pakalpojumu lietotājiem. Tādējādi jūs varat uzņemties arvien sarežģītākus uzdevumus.

Neatkarīgi no jūsu izvēlētās novērtēšanas metodes šie jautājumi var jums palīdzēt novērtēšanas procesā.

“Saņemot visas vēstules no pakalpojumu lietotājiem un sociālo pakalpojumu sniedzējiem, mēs izdarījām secinājumu, ka ir ārkārtīgi svarīgi iesaistīt pakalpojumu lietotājus visās plānošanas un pakalpojumu sniegšanas stadijās. Nākamais solis varētu būt projekts, kurā pakalpojumu lietotāji arī māca dažos sociālā darba apmācības moduļos sadarbojas arī ar sociālo pakalpojumu sniedzējiem pakalpojumu plānošanā un sniegšanā. Kopīga mācīšana ir piemērs nākotnes pakalpojumu sniedzējiem attiecībā uz to, kā viņi varētu sadarboties ar pakalpojumu lietotājiem (eksperti ar praktiski iegūtu pieredzi).”

*Kati Turtiainen /Kati Turtiainen/,
Jiveskiles Universitāte, Kokolas
Universitātes konsorcijs Chydenius,
Somija*

- Kādi ir izmēģinājuma projekta novērtēšanas rezultāti? Jūsu darbiniekiem projekta laikā jānovērtē konkrētā izmēģinājuma projekta rezultāti, un vēlams kopā ar pakalpojumu lietotājiem, kuri tajā piedalījās. Tas dos vērtīgas atziņas attiecībā uz to, kā novērtēt pakalpojumu lietotāju iesaistīšanos jūsu organizācijā.
- Kā pakalpojumu lietotāju iesaistīšana ir ietekmējusi jūsu organizāciju? Kādā veidā pakalpojumu lietotāju iesaistīšana ietekmēja procesus, struktūras, resursus, sadarbību un līderību jūsu organizācijā? Kāda ir ietekme attiecībā uz darbiniekiem? Kā viņi vērtē rezultātus?
- Kas ir mainījies jūsu organizācijā? Kāda ir atšķirība starp izmēģinājuma projekta sākumu un beigām? Kā jūs to novērtējat? Kā jūs varat nodrošināt pārmaiņas, kuras jūs vērtētu pozitīvi?
- Kāda ir ietekme ārpus jūsu organizācijas? Kā tas ietekmēja jūsu partneru tīklu? Ko jūsu ieinteresētās puses domā par projektu un kā viņi vērtē rezultātus? Vai sabiedrība apzinās un ir atzinīgi novērtējusi jūsu paveikto? Kā tas ir ietekmējis sabiedrību un pakalpojumu lietotājus, kuri nepiedalījās konkrētajā izmēģinājuma projektā? Tas nozīmē, ka jūs varat noteikt ietekmi individu, komandas, organizācijas, pakalpojumu lietotāju grupas un sabiedrības līmenī.
- Vai jūs varat noteikt ilgtermiņa un īstermiņa ietekmi? Ilgākā laika periodā var būt grūti saskatīt saikni starp projektu un rezultātiem. Šādai saistībai reti kad ir tikai viens cēlonis. Ietekme ir atkarīga no dažādiem faktoriem un nosacījumiem (sk. EPR 2012, 9. lpp).
- Kas rada šos rezultātus? Vai jūs darījāt kaut ko citādi nekā iepriekš? Vai jūs izmantojāt jaunas metodes? Vai jūsu darbinieki iemācījās kaut ko jaunu un, ja iemācījās, tad kādā veidā? Vai apmācība deva kādu papildu rezultātu? Vai jūsu organizācija ieguva jaunas zināšanas, kas kaut ko izmainīja?
- Kas jūs pārsteidza? 2.4. solī mēs minējām, ka vēlme ļaut pakalpojumu lietotājiem jūs pārsteigt arī var būt vērtīgs kritērijs projekta veiksmīgai īstenošanai. Vai jūs novērojāt vai piedzīvojāt kaut ko tādu, kas jūs pārsteidza?

“Mikroprojekts WIRKstatt – tas ir kas vairāk nekā tikai ideja. Mēs ne tikai vēlamies mainīt kaut ko, mēs to arī darām! Tāpat kā daudzi citi šajā projektā iesaistītie, arī es nepārtraukti sastopos ar šķēršļiem. Nebeidzamā cīņa par mazām lietām prasa daudz enerģijas. Tādas pieredzes veido mūsu dzīvi! Kad pārējie ir motivēti mainīt kaut ko savā sadzīvē un atkal ierauga gaismu tuneļa galā, pateicoties dalībai projektā WIRKstatt, mēs varam sasniegt daudz.”

Jens Tēde /Jens Theede/, “WIRKstatt” biedrs, KDA Nordkirche mikroprojekts, Vietējais spēcīnāšanas tīkls, Plēne, Vācija

“Mēs bijām pārsteigti, kāda izskatās bēglu un patvēruma meklētāju dzīve un ko viņi no mums sagaida (izpratni).”

Tūla Lofa /Tuula Löf/, migrācijas pakalpojumu sociālā instruktore, Kokolas pilsēta, Somija

5. solis: Jaunu ideju īstenošana un iesāktās darbības turpināšana

Jaunas idejas mēdz būt gan aizraujošas, gan satraucošas. Taču visgrūtāk ir uzturēt šo entuziasmu. Ir neskaitāmi piemēri, kad, neskatoties uz ieguvumiem, inovatīvas idejas nav līdz galam īstenojušās. Taču ir pieejamas metodes, kā pārvarēt bažas par jaunu ideju īstenošanu un turpināt iesāktā darba virzību. Tieši tādēļ šajā ceļvedī uzmanība tiek veltīta ne tikai spēcīnāšanas projektu izveidei, bet arī tam, kā

padarīt šos projektus ilgtspējīgus. Līdz ar to ceļveža pēdējā nodaļā ir izklāstītas vairākas stratēģijas un piemēri, kas palīdzēs jums un jūsu organizācijai turpināt novatorisku sociālo pakalpojumu izstrādāšanu un stiprināšanu.

➤ Darbojieties kopīgi.

Lai gan vairums cilvēku īpaši netiecas pēc pārmaiņām, viņiem noteikti nepatīk, ka “ kaut kas tiek mainīts”. Iedrošiniet savus darbiniekus. Iesaistiet viņus jau inovāciju procesa agrīnajā stadijā un raugieties, lai viņi piedalās arī visā turpmākajā procesā. Galu galā jūs taču vēlaties īstenot spēcīnāšanas koncepciju.

➤ Pārdomājiet pats savu lomu.

Vadītājam vissvarīgāk ir noturēt komandu un nodrošināt jebkura konkrētā projekta sekmīgu virzību, lai garantētu uzticamu sociālo pakalpojumu sniegšanu. Pārdomājot vadītāja lomu sociālo inovāciju kontekstā, iesākumā var noderēt Frederika Lalū /*Frederic Laloux*/ grāmata “*Reinventing Organisations*” (Laloux 2014).

➤ Sāciet ar atbildības uzņemšanos par rezultātiem.

Panākumi sākas ar vadītāja izrādīto entuziasmu un pārlicību par projekta sekmīgas īstenošanas iespējām. Esiet konsekvents savos izteikumos.

➤ Uzziniet ārējo personu viedokli.

Mentori ir lieliski palīgi, kuri bieži vien ir visatklātākie un sniedz jums patiesu viedokli. Izvēlieties dažus sev uzticamus cilvēkus, kuri palīdzēs jums virzīt jūsu organizācijas darbību. Apsveriet iespēju piesaistīt dažādu nozaru speciālistus ar dažāda līmeņa pieredzi.

➤ Mācieties.

Noteikti apsveriet mācīšanās un attīstības iespējas arī pats sev. Neaizmirstiet izmantot SEMPRE sadarbības tīklā pieejamos resursus (www.sempre-project.eu).

➤ Veidojiet partnerattiecības.

Izveidojiet partnerattiecības gan personīgā, gan organizācijas līmenī ar labākajiem speciālistiem šajā nozarē. Ir pieejams pietiekami plašs spēcīnāšanas speciālistu loks. Jūs varat arī pievienoties esošajam SEMPRE partneru tīklam vai vienkārši izveidot savu un uzsākt šo kustību, piesaistot sev zināmus cilvēkus un resursus.

➤ Domājiet ilgtermiņā.

Pēc kāda laika, kad jūsu organizācija būs ieguvusi lielāku spēcīnāšanas pieredzi, pienāks

“Mēs esam ieguvuši uzticēšanos jauniešu vidū un strādājam pie jauniem projektiem, pārrunājot jaunas idejas un meklējot tām risinājumus, kā arī mēģinām pirmo reizi īstenot pilnīgi jaunu ideju vietējā mērogā ar mērķi radīt vietu socializācijai un nodarbinātībai (apmācībai) sociāli neaizsargātām iedzīvotāju grupām Liepas pagastā un tās apkārtnē.”

(*Selga Skrastīņa, NVO “Glābiet bērnus”, SEMPRE vietējā spēcīnāšanas tīkla aktiviste Liepā, Latvijā.*)

Izmēģiniet šo resursu, lai uzsāktu procesu: *PATRI Framework for Scaling Social Impact*

“Detalizētas vadlīnijas, kas palīdz sociālās nozares uzņēmējiem un viņu konsultantiem gūt lielākus panākumus: no sākotnējo lēmumu pieņemšanas līdz pat projekta īstenošanai.”

(*Tayabali 2014*)

brīdis, kad jums būs jāapsver iespēja gūt vēl lielākus panākumus. Darbības mēroga palielināšana būtiski izmaina jūsu spējas radīt atšķirību, kā arī tā ietekmēs jūsu organizāciju. Vispirms veiciet izmēģinājumus un tikai tad plānojiēt nākamo soli. Tāda ir pamatideja.

Sākumā cilvēki var vaicāt: kādēļ jūs to darāt? Vēlāk viņi vēlas zināt: kā jūs to realizējāt? Neatmaidība šajā gadījumā, iespējams, ir vispareizākā atbilde. Kā sacīja Einšteins: “Es nemaz neesmu tik gudrs, es tikai ilgāk pavadu laiku ar problēmu.”

Ko darīt tālāk? Pētiēt visus pieejamos resursus! Mēs uzskatām, ka Organizatoriskais ceļvedis ir tikai šī procesa sākums. SEMPRE projekta ietvaros ir izstrādāts daudz noderīgu materiālu, kas palīdzēs jūsu darbības procesā. Pilnīgs visu resursu uzskaitījums ir atrodams pielikumā, kā arī tīmekļa vietnē ...

Vēlam panākumus! Uz sazināšanos!

Pielikums: Rīki

Šajā pielikumā atradīsiet vairāku metožu aprakstus, kas var palīdzēt īstenot spēcīnāšanas koncepciju un lietotāju iesaistīšanu.

2. solim (Idejas ierosināšana un apspriešana) mēs esam izstrādājuši semināru, kurā ir ietvertas vairākas metodoloģiskās norādes, kas ir detalizēti izklāstītas arī šajā pielikumā.

Dažas citas metodes un rīki ir sīkāk aprakstīti internetā un tos var pielāgot atbilstoši situācijai, līdz ar to mēs neesam snieguši savu aprakstu. Mēs dodam īsus ieteikumus un norādām atsaucis uz avotiem internetā. Jo īpaši tas attiecas uz 3. soli (Uzsākšana) un 4. soli (Rezultātu novērtēšana), kā arī daļēji uz 2. soli.

SEMPRE Spēcīnāšanas rokasgrāmatā (www.sempre-project.eu/handbook) ir ne tikai ietverti noderīgi rīki uz pakalpojumu lietotāju orientētu projektu īstenošanai, bet tā kopumā ir noderīgs instruments organizācijas darbā, īstenojot lietotāju iesaistīšanu. Tas attiecas arī uz SEMPRE Spēcīnāšanas apmācības rokasgrāmatu (www.sempre-project.eu/training).

Rīki 2. solim: Ierosiniet un apspriediet pakalpojumu lietotāju iesaistīšanas ideju savā komandā

- 2.1. rīks: Komandu iesaistošs darbseminārs
- 2.2. rīks: Maza rokasgrāmata: Kā veidot atklātu sarunu
- 2.3. rīks: SEMPRE skala noskaņojuma novērtēšanai
- 2.4. rīks: Grupu darbs Nr. 1: Kādus izaicinājumus varētu atrisināt, iesaistot pakalpojumu lietotājus?
- 2.5. rīks: Grupu darbs Nr. 2: Darbs ar scenārijiem, izmantojot arī veidni
- 2.6. rīks: Ieinteresēto pušu analīze
- 2.7. rīks: “Modelēšanas zvaigzne” lēmumu pieņemšanai
- 2.8. rīks: Ārējos avotos pieejamie rīki – spēku lauka analīze, SVID analīze, loģiskā satvara pieeja (LSP)

2.1. rīks: Komandu iesaistošs darbseminārs

Vajadzīgais laiks:	3-4 stundas vai vairāk
Dalībnieki/lietotāji:	darbinieki, sociālie darbinieki jūsu organizācijā, ieinteresētās puses
Kurš to īsteno:	moderators vada, darbinieki izpilda
Materiāli un aprīkojums:	- lielāka telpa, vieta divām grupām - klēpjdators, projektors - pārliedzama papīra tāfele, vismaz 2 mīksta materiāla dēļi, darbam nepieciešamie materiāli, piemēram, rakstāmpiederumi, kartītes, papīrs, ...

Šī rīka mērķi

- Iegūt komandas piekrišanu īstenot (izmēģinājuma) projektu pakalpojumu lietotāju iesaistīšanai;
- pārrunāt spēcīnāšanas pieejas galvenos aspektus;
- apkopot argumentus, kas kalpo par labu pakalpojumu lietotāju iesaistīšanai un pret to;
- analizēt organizāciju attiecībā uz traucējošiem un veicinošiem aspektiem;
- veikt pirmās darbības (izmēģinājuma) projekta uzsākšanai.

Norādes vadītājam

Uzaicinājums uz darbsemināru:

Jūs kā vadītājs uzaicināt savus darbiniekus uz šo darbsemināru. Uzaicinājumā ir jānorāda tēma "Spēcīnāšanas koncepcija – pakalpojumu lietotāju iesaistīšanas īstenošana" un, ja vēlaties, arī jūsu motīvi un mērķi šim darbsemināram, kā arī piedalīšanās nozīme. Jūs izlemjat, vai dalība ir brīvprātīga vai nē.

Sagatavošanās darbsemināram:

- Vienošanās ar moderātoru: jā vēlaties sadarboties ar iekšējo vai ārējo moderātoru, par semināra mērķiem, procesiem un metodēm ir jāvienojas savlaicīgi.
- Svarīgi, lai jūs pats būtu sagatavojies. Kuru spēcīnāšanas pieejas aspektus jūs vēlaties uzsvērt? Kā jūs vēlaties pamatot savu ieinteresētību spēcīnāšanas jomā? Kāpēc, jūsuprāt, spēcīnāšana un lietotāju iesaistīšana ir būtiska jūsu organizācijai? Kādi ir jūsu mērķi? Ko jūs sagaidāt no saviem darbiniekiem darbsemināra laikā un arī pēc tam? Kāda ir jūsu stratēģija darbinieku pārliecināšanai?
- Ja vēlaties, iepazīstieties ar pamatinformāciju, piemēram, SEMPRE Spēcīnāšanas rokasgrāmatā, lai gūtu idejas tam, ko var darīt jūsu darbinieki, kā arī SEMPRE Spēcīnāšanas apmācības rokasgrāmatā, lai saprastu, ko jūsu darbinieki var iemācīties un kā organizēt mācību procesus.

Norādes darbsemināra moderātoram (vadītājam, darbiniekam vai ārējam moderātoram):

- Izveidojiet uzticības atmosfēru, kas ļauj izveidoties patiesai atgriezeniskajai saitei un atklātai diskusijai.
- Pievērsiet uzmanību laika plānošanai, strukturējiet sarunas, nosakiet, kas un kurā brīdī tiks pārrunāts darbsemināra laikā. Izvairieties no pārmērīgas slavēšanas.
- Mēģiniet izprast, kas uzrunāja dalībniekus. Stimulējiet viņus izteikt savu skepsi par spēcīgāšanu un pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu. Aktīvi klausieties un uzdodiet atzinīgi izziņošus jautājumus.
- Daži no jūsu darbiniekiem, iespējams, būs noskaņoti negatīvi pret spēcīgāšanu un pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu. Taču viņu pretestība bieži ir saistīta ar viņu iepriekšējo pieredzi un attiecas uz viņu kā sociālā darba speciālistu paštēlu. Esiet atvērti izprast iemeslus. Nevērtējiet šo attieksmi.
- Aiciniet dalībniekus (tostarp arī vadītājus) pārdomāt savu nostāju un kritiski izvērtēt to.

Darbsemināra vadīšana

Darbsemināra aktivitātes ir izklāstītas tālāk dotajā tabulā.

Sīkāku informāciju par darbsemināru posmiem var atrast Organizatoriskā ceļveža 2. soļa "Ierosiniet un apspriediet pakalpojumu lietotāju iesaistīšanas ideju savā komandā" aprakstā.

Šo tabulu var lejupielādēt un pielāgot pēc vajadzības: www.sempre-project.eu/roadmap/resources

Norādītais laiks ir tikai orientējošs. Vajadzīgais laiks ir atkarīgs no esošo zināšanu līmeņa un attieksmes pret pakalpojumu lietotājiem, lietotāju iesaistīšanu un spēcīgāšanu, kā arī no tā, cik entuziastiski jūsu komanda diskutēs.

Komandu iesaistošs darbseminārs (ieteiktais ilgums: 3–4 stundas)			
Iepazīstiniet ar ideju (25 min.)	Apspriediet, ko tas ietver (60 min.)	Sagatavojieties īstenošanai (90 min.)	Izlemiet, kas ir darāms (30 min.)
<p><u>Kāpēc mēs esam sapulcējušies?</u> (10 min.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kur radās ideja. - Kāpēc tā, jūsuprāt, jūsu organizācijai būs noderīga. - Ko jūs sagaidāt no darbsemināra: izmēģināt ideju un pārliecināties, vai tā ir īstenojama. - Darbsemināra procesi. - Jautājumi? 	<p><u>Kā ideja atbalsojas?</u> (15 min.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jūsu komandas sākotnējā reakcija? - Kāda ir iepriekšējā pieredze ar spēcīgāšanu un pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu? <p><u>Kādus izaicinājumus varētu atrisināt, iesaistot pakalpojumu lietotājus?</u> (45 min.)</p> <p>Ideju ģenerēšana <i>lielajā grupā</i>: Identificējiet, ar</p>	<p><u>Vai mēs to varam izdarīt?</u></p> <p><i>Grupu darbs</i>: Izspēlējiet vienu vai divus scenārijus. (45 min.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kādus mērķus varētu sasniegt, iesaistot pakalpojumu lietotājus? - Kāda iesaistīšanās pakāpe ir iespējama un saprātīga? 	<p><u>Vai vajadzētu turpināt?</u> (20 min.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ja turpinām, kurām jomām mums būtu jāpievēršas? Līdz kuram laikam? Kurš to darīs? - Kam un kā jāiesaistās? - Kas mums, darbiniekiem, ir vajadzīgs?

<p><u>Kas ir spēcināšana?</u> (15 min.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sīkāks koncepcijas izklāsts. - Dalībnieku jautājumi, kas palīdz izprast koncepciju. 	<p>kādiem izaicinājumiem sastopas jūsu organizācija (10 min.).</p> <p>Sīkākas diskusijas <i>pāros vai mazajās grupās</i> (20 min.):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vai lietotāju iesaistīšana tos sarežģī vai atrisina? - Ko tas ietver? Vai ir vērts mēģināt? <p>Apspriešana <i>lielajā grupā</i>, secinājumi (15 min.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kādas ir stiprās un vājās puses, iespējas un draudi? - Kā jūs to varētu realizēt? Turpmākie soļi. - Ko tas prasītu? - Ko tas nozīmētu jūsu darbam? <p><i>Darbs lielajā grupā (45 min.):</i> Pastāstiet par saviem novērojumiem un pārrunājiet tos. Vai mēs to varam izdarīt?</p> <p>Paskatieties uz lietām no cita skatupunkta: Ņemiet vērā savu pakalpojumu lietotāju viedokli un pajautāiet sev, kā jūsu rezultāti tos ietekmē.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kādi ir veiksmīga (izmēģinājuma) projekta kritēriji? <p>Aktivitāšu kopsavilkums un semināra noslēgums. (10 min.)</p>
<p>Metodes: pārrunas lielajā grupā, prezentācija, izpratnes jautājumi.</p>	<p>Metodes: pārrunas lielajā grupā, moderēta diskusija, grupu darbs.</p>	<p>Metodes: grupu darbs, pārrunas lielajā grupā, moderēta diskusija.</p>	<p>Metodes: pārrunas lielajā grupā, moderēta diskusija.</p>
<p>Izmantojamie resursi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spēcināšanas rokasgrāmata, kurā sniegta pamatinformācija. - Spēcināšanas apmācības rokasgrāmata, kurā var atrast idejas, kā īstenot spēcināšanas apmācību un mācīšanos darbībā. <p>Visus šos resursus var lejupielādēt vietnē: www.sempre-</p>	<p>Izmantojamie resursi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maza rokasgrāmata: Kā veidot atklātu sarunu? (2.2. rīks) - SEMPRE skala noskaņojuma novērtēšanai. (2.3. rīks) - Grupu darbs Nr. 1: Kādus izaicinājumus varētu atrisināt, iesaistot pakalpojumu lietotājus? (2.4. rīks) - Alternatīvs grupu darbs Nr. 1: Spēku lauka analīzes rīks. (2.8. rīks, ārējā saite) - Spēcināšanas rokasgrāmata 	<p>Izmantojamie resursi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grupu darbs Nr. 2: darbs ar scenārijiem. (2.5. rīks). - SVID analīze. (2.8. rīks, ārējā saite) - Spēcināšanas rokasgrāmata, kurā var atrast idejas, kā īstenot pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu. (www.sempre-project.eu/handbook) - Spēcināšanas apmācības rokasgrāmata, kurā var atrast idejas, kas būtu jāmacās, lai 	<p>Izmantojamie resursi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ieinteresēto pušu analīze. (2.6. rīks) - Modelēšanas zvaigzne. (2.7. rīks)

project.eu/roadmap/resources	<p>piedāvātie rīki vajadzību un problēmu noskaidrošanai, piemēram, "Problēmu koks". (www.sempre-project.eu/handbook/resources)</p>	<p>īstenotu spēcīgāšanu/pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu. (www.sempre-project.eu/training)</p>	
Darbsemināra dokumentācija un izvērtējums (15 min.)			

2. solis. Ierosiniet un apspriediet ideju par pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu jūsu komandā

2.2. rīks. Maza rokasgrāmata: Kā veidot atklātu sarunu

Vajadzīgais laiks:	./.
Dalībnieki/lietotāji:	./.
Kurš to īsteno:	vadītājs/moderators
Materiāli un aprīkojums:	Komunikācijas noteikumi, kas uzrakstīti uz A3 papīra loksnes vai tāfeles

Šī rīka mērķis

- radīt uzticēšanās atmosfēru, lai darbinieki varētu izteikt savu viedokli un izjūtas par šo tēmu.

Norādes vadītājam vai moderatoram

Uzsākot darbsemināru:

- iepriekš sagatavojieties un sniedziet skaidru informāciju;
- atcerieties par komunikācijas noteikumiem, ja tādi pastāv jūsu organizācijā;
- vienojieties par noteikumiem, ja jums tādi vēl nav izstrādāti, piemēram:
 - darbsemināru laikā nedrīkst lietot mobilos tālruņus;
 - ikviens drīkst izteikties un nedrīkst tikt pārtraukts;
 - uzklusēt citus un izturēties pret citiem ar cieņu.
- Vadot sarunas:
- Pārvaicājiet, ja neesat kaut ko sapratis vai neesat pārliecināts par teiktā nozīmi. Pārvaicājot teikto, ieteicams atkārtot sarunu biedra vārdiem, lai pārliecinātos, ka esat sapratis pareizi ("Es to sapratu tā, ka ...", "Es saprotu, ka ...").
- Iedrošiniet dalībniekus uzdot jautājumus, ja viņi kaut ko nesaprot.
- Mēģiniet izprast otra cilvēka viedokli. Uzdodiet dalībniekiem jautājumus, lai iegūtu no viņiem vairāk informācijas ("Pastāstiet man vairāk...", "Ko jūs domājat ar ...?").
- Dodiet dalībniekiem iespēju izteikt savu nostāju.
- Rosiniet dalībniekus izteikt savu nostāju un intereses (jo īpaši klusākos dalībniekus).
- Dodiet dalībniekiem brīdi klusībā pārdomāt un attīstīt savas idejas.
- Ja jūs kā vadītājs vadāt darbsemināru, izsakiet savas vēlmes un izjūtas, un iedrošiniet dalībniekus darīt tāpat.
- Novērtējiet dalībnieku iesaistīšanos.

- Aiciniet viņus apsvērt pretējus viedokļus vai citādus uzskatus. Atzinīgi novērtējiet pretējus vai atšķirīgus viedokļus.
- Iedrošiniet viņus paskatīties uz lietām kritiski un izteikt kritiku pozitīvā veidā.
- Iedrošiniet viņus iztēloties nākotni un izteikt savas domas, pat ja viss vēl nav rūpīgi pārdomāts – tikai tādā veidā var rasties idejas.
- Vizualizējiet svarīgus argumentus, kopīgus un atšķirīgus viedokļus un lēmumus.

2. solis. Ierosiniet un apspriediet ideju par pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu jūsu komandā

2.3. rīks. SEMPRE skala noskaņojuma novērtēšanai

Vajadzīgais laiks:	10–20 minūtes
Dalībnieki/lietotāji:	komandas iesaistes darbsemināra dalībnieki
Kurš to īsteno:	vadītājs/moderators
Materiāli un aprīkojums:	brīva telpa vai lielāka telpa

Šī rīka mērķis

- gūt sākotnējo ieskatu par komandas iesaistes darbsemināra dalībnieku noskaņojumu un viedokļiem.

Norādes vadītājam vai moderatoram

Šajā uz vērtībām balstītajā vingrinājumā dalībnieki var izteikt savu viedokli par apgalvojumu, nostājoties noteiktā punktā uz iedomātas grīdas līnijas. Jūs, protams, varat izveidot un izmantot arī savus apgalvojumus un aizstāt ar tiem piedāvātos apgalvojumus.

Jūs kā vadītājs vai moderators nolasāt grupai apgalvojumu. Tajā brīdī dalībnieki var izteikt savu viedokli par apgalvojumu, nostājoties noteiktā punktā uz iedomātas grīdas līnijas. Līnijas galapunkti ir kā pretējās galējības līdzīgi kā termometra skalai. Piemēram, ja viena galējība nozīmē "Es pilnībā piekritu", tad otra galējība nozīmē "Es pilnībā nepiekritu". Pa vidu šiem abiem viedokļiem ir dilstoša skala.

SEMPRE skalas vingrinājums:

Sniedziet dalībniekiem norādes. Atgādiniet viņiem, ka nav pareizu vai nepareizu atbilžu, taču atbildēm ir jāatspoguļo dalībnieku viedokļi. Tas ir kā momentuzņēmums. Nevienam nav piesaistīts konkrētai pozīcijai.

Izlasiet apgalvojumu un dodiet dalībniekiem laiku nostāties uz skalas. Kad visi to ir izdarījuši, lūdziet viņiem pagriezties pret sev vistuvāk stāvošo dalībnieku un pārrunāt, kāpēc viņi atrodas tieši tajā pozīcijā. Pēc dažām minūtēm jūs varat atklāt diskusiju un ļaut izteikties tiem dalībniekiem, kuri to vēlas. Procesa laikā viedokļi var mainīties, un tas ir normāli.

Ieteikumi apgalvojumiem:

- Visiem pakalpojumu lietotājiem (neatkarīgi no to etniskās piederības, reliģiskās pārliecības, seksuālās orientācijas, invaliditātes, vecuma, dzimuma un dzimumidentitātes) ir zināšanas, kas ir svarīgas sociālo pakalpojumu attīstīšanai.
- Pakalpojumu lietotāju līdzdalība vienmēr ir vērtīga.
- Man nav aizspriedumu par pakalpojumu lietotāju vajadzībām.
- Man nav aizspriedumu par pakalpojumu lietotāju spējām.
- Mans profesionālais pašvērtējums prasa, lai es zinātu lietotāju vajadzības.
- Satiekoties ar pakalpojumu lietotājiem, es esmu pārākā pozīcijā.
- Palīdzot mūsu organizācijai apzināties atšķirības, kas saistītas ar lietotāju identitāti un ievainojamību, kā arī atšķirīgām varas pozīcijām starp mūsu organizāciju un pakalpojumu lietotājiem, mēs varam veicināt vienlīdzību un spēcīgāšanu.
- Pakalpojumu lietotāju iesaistīšana rada izaicinājumus mūsu organizācijai.
- Pakalpojumu lietotāju iesaistīšana maina mūsu organizāciju.

2. solis. Ierosiniet un apspriediet ideju par pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu jūsu komandā

2.4. rīks. Grupu darbs Nr. 1: Kādus izaicinājumus varētu atrisināt, iesaistot pakalpojumu lietotājus?

Vajadzīgais laiks:	20–30 minūtes
Dalībnieki/lietotāji:	komandas iesaistes darbsemināra dalībnieki
Kurš to īsteno:	moderators/vadītājs vada, darbinieki izpilda
Materiāli un aprīkojums:	lielāka telpa, vieta divām grupām

Šī rīka mērķis

- izstrādāt praktisko nozīmi pakalpojumu lietotāju iesaistīšanai jūsu organizācijā.

Norādes vadītājam vai moderatoram

Jūsu organizācija sastopas ar vairākiem izaicinājumiem. Dažus no tiem jūs jau, iespējams, minējat darbsemināra ievaddaļā. Kā pakalpojumu lietotāju iesaistīšana palīdzētu pārvarēt šos izaicinājumus? Vai tā veicina vai sarežģī darbību? Ko jūs varat darīt, lai tas palīdzētu?

Uzdevuma izpildei nav daudz laika. Tas ļauj dalībniekiem koncentrēties uz svarīgākajiem aspektiem.

Norādījumi lielajā grupā

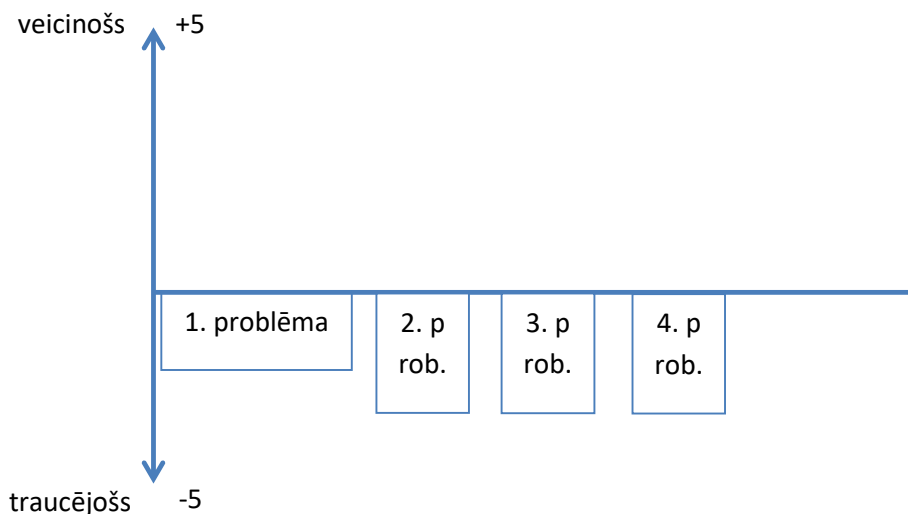
Apkopojiet svarīgākās problēmas, kuras jārisina jūsu organizācijai. Tās var būt gan iekšējās, gan ārējās problēmas. Padomājiet par tendencēm sabiedrībā vai lauku apvidos, ieinteresēto pušu prasībām, mainīgajiem pakalpojumu aprakstiem, izmaiņām, kas ietekmēja jūsu pakalpojumu lietotājus, speciālistu trūkumu, iekšējiem procesiem vai struktūrām u.c.

Piešķiriet problēmām prioritātes atbilstoši tam, cik svarīgas tās ir jūsu organizācijā. Svarīgums var nozīmēt, ka problēma ir ļoti veicinoša vai ļoti traucējoša jūsu organizācijas mērķu sasniegšanā.

Atkarībā no jūsu komandas lieluma, izvēlieties trīs līdz piecas problēmas un tālāk strādāiet mazajās grupās, kur katra grupa risina vienu vai divas problēmas.

Norādījumi mazajām grupām/dalībniekiem

- Pārrunājiet, vai pakalpojumu lietotāju iesaistīšana ir traucējoša vai veicinoša problēmu sekmīgai risināšanai. Novērtējiet problēmu skalā no -5 (ļoti traucējoša) līdz +5 (ļoti veicinoša).
- Kā jūs varat samazināt traucējuma pakāpi? Kā jūs varat palielināt veicināšanas pakāpi?
- Sanāciet atkal lielajā grupā, prezentējiet savus rezultātus un atzīmējiet novērtējuma rādītājus kopējā skalā.
- Pēdējais jautājums ir secinājums: vai ir vērts turpināt darbu pie pakalpojumu lietotāju iesaistīšanas?



2. solis. Ierosiniet un apspriediet ideju par pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu jūsu komandā

2.5. rīks. Grupu darbs Nr. 2: Darbs ar scenārijiem

Vajadzīgais laiks:	vismaz 1 stunda
Dalībnieki/lietotāji:	komandas iesaistes darbsemināra dalībnieki
Kurš to īsteno:	moderators vada, darbinieki izpilda
Materiāli un aprīkojums:	lielāka telpa, vieta divām grupām pārliedama papīra tāfele, 2 mīksta materiāla dēji, darbam nepieciešamie materiāli, piemēram, rakstāmpiederumi, kartītes, papīrs, ...

Šī rīka mērķis

- ļoti praktiskā veidā strādāt ar šādiem uzdevumiem:
 - radīt kopīgu nākotnes vīziju;
 - noteikt stiprās puses, vājās puses, iespējas un draudus pakalpojumu lietotāju iesaistīšanas īstenošanai;
 - meklēt iespējas, kā samazināt vājās puses un draudus, noturēt stiprās puses un pastiprināt iespējas;
 - izstrādāt konkrētus pasākumus šo mērķu sasniegšanai.

Piezīme: darbs ar scenārijiem parasti ilgst vairākas stundas vai pat dienas. Šeit mēs piedāvājam tikai ļoti īsu versiju.

Norādes vadītājam vai moderatoram

- Paskaidrojiet, kāda nozīme ir darbam ar scenāriju.
- Scenāriji palīdz raksturot nākotnes situācijas. Tie nepieļauj sarunas tikai teorētiskā līmenī, bet gan sasaista tās ļoti cieši ar pašreizējiem un nākotnes apstākļiem jūsu organizācijā. Jūs varat izsecināt hipotētiskas sekas un nepieciešamos nosacījumus pakalpojumu lietotāju līdzdalībai, kā arī aprakstīt būtiskus lēmumus. Tādējādi jūs varat radīt kopīgu redzējumu par to, kā pakalpojumu lietotāju iesaistīšana varētu attīstīties ilgtermiņā.
- Iepazīstiniet ar uzdevumu.

Uzdevumu var pildīt viena vai divas grupas. Tām būtu jāapraksta:

- savs izvēlētais scenārijs (kura pakalpojumu lietotāju grupa, kādās aktivitātēs un kādā mērā viņi tiks iesaistīti, kādus rezultātus plānots sasniegt, kas to realizēs utt.);
- iekšējie un ārējie pamatnosacījumi, kas nepieciešami sekmīgai darbībai (resursi, atbalsts, apmācība, ieinteresēto pušu piekrišana, pakalpojumu lietotāju gatavība, ārējais tīkls, atbalstoša līderība utt.);
- kā izmantot stiprās un vājās puses, iespējas un draudus;
- kādas darbības būtu jāveic;
- ko tas nozīmē pašreizējai un turpmākajai darbībai;
- kādi lēmumi ir jāpieņem (un kam tie ir jāpieņem).

Lai ļoti precīzi aprakstītu scenāriju un pamatnosacījumus, ieteicams tos aprakstīt tagadnes formā tā, it kā pakalpojumu lietotāju iesaistīšana jau būtu bijusi īstenota.

- Aiciniet savu komandu iesaistīties šī uzdevuma izpildē. Jūs zināt, kā motivēt savu komandu!

Norādījumi mazajām grupām/dalībniekiem

Katrai darba grupai ir dota apmēram viena stunda šī uzdevuma izpildei.

Dalībnieki var izmantot scenāriju veidnes un fiksēt rezultātus uz vienas vai divām papīra tāfeles lapām.

Rezultāti tiks prezentēti lielajā grupā. Otrā grupa var uzdot jautājumus. Pēc tam, kad abas grupas ir prezentējušas savus rezultātus, komanda izdara secinājumus no visiem rezultātiem. Vai tas darbosies? Ko tas nozīmē darbam un komandai? Kas ir jāizdara?

Veidne darbam ar scenārijiem

Veidne piedāvā iespējamās atbildes, lai rosinātu idejas.

Scenārijs: Mēs iesaistām savus sociālo pakalpojumu lietotājus jaunu sociālo pakalpojumu izveidē.	
<u>Konstatētās problēmas</u>	<u>Idejas risinājumiem</u>
- Trūkst zināšanu par spēcīgāšanu.	→ Lasiet literatūru vai Spēcīgāšanas rokasgrāmatu.
- Nav iepriekšējas pieredzes darbā ar lietotāju iesaistīšanu.	→ Pielietojiet to praksē. → Meklējiet informāciju par labāko praksi.
- Resursu trūkums (laiks, nauda).	→ Esiet gatavi riskēt. → Piesakieties finansējumam. → Izmainiet darbplūsmu.
- Ieinteresēto pušu piekrišana.	→ Sāciet ar mazumiņu. → Informējiet ieinteresētās puses (mūsu mērķi, labākā prakse, mūsu sagaidāmie rezultāti, viņu ieguvumi).
- Neizdošanās rada riskus organizācijai.	→ Saņemiet atbalstu no vadītājiem un ieinteresētajām pusēm.
- Pakalpojumu lietotāju atrašana.	→ Veidojiet kontaktus, sabiedriskās attiecības utt.
<u>Pasākumi risinājumu ieviešanai</u>	<u>Kas mums šim nolūkam ir vajadzīgs un kāda ir nozīme manam darbam?</u>
→ Lasiet Spēcīgāšanas rokasgrāmatu: nosakiet laikposmus.	→ Laiks.
→ Izstrādājiet pasākumus pakalpojumu lietotāju iesaistīšanas īstenošanai.	→ Attiecīgs vadītāju vai vadības lēmums un citu darbu apjoma samazināšana.
→ Samaziniet darba apjomu uzdevuma xy, lai palielinātu kapacitāti spēcīgāšanas projektam.	→ Atbalsts no kolēģiem un/vai atbrīvošana no uzdevumu izpildes.
→ Veiciet ieinteresēto pušu analīzi (2.8. rīks), lai atrastu argumentus, kuri šīs puses uzrunā.	→ Apmācība.
→ Atrodiet pakalpojumu lietotājus, kuri ir gatavi iesaistīties un pārliecināt citus / jaunus pakalpojumu lietotājus. Izdaliet	

<p>informācijas lapas, piemēram, ārstiem un konsultāciju centriem.</p> <p>→ Kopā ar pakalpojumu lietotājiem veiciet vajadzību novērtēšanu.</p>	
--	--

Šo veidni var lejupielādēt vietnē www.sempre-project.eu/roadmap/resources.

2. solis. Ierosiniet un apspriediet ideju par pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu jūsu komandā

2.6. rīks. Ieinteresēto pušu analīze

Vajadzīgais laiks:	20 minūtes
Dalībnieki/lietotāji:	komandas iesaistes darbsemināra dalībnieki
Kurš to īsteno:	moderators vada, darbinieki izpilda
Materiāli un aprīkojums:	veidne (lejupielādēt vietnē www.sempre-project.eu/roadmap/resources)

Rīka mērķi

- Noteikt jūsu organizācijas attiecīgās ieinteresētās puses, piemēram, citi sociālo pakalpojumu sniedzēji, valsts un pašvaldību iestādes, NVO, uzņēmumi, nozīmīgi viedokļu līderi, zināšanu vairotāji pašvaldībā vai valstī, kur atrodas jūsu organizācija.
- Pārbaudīt, vai šīs puses var pārliecināt un iesaistīt pakalpojumu lietotāju iesaistes īstenošanā.
- Pārbaudīt, vai šīs puses var piedāvāt zināšanas un kompetenci un palīdzēt informēt par projektu.
- Sākotnējos projekta posmos izveidot svarīgus kontaktus un spēcīgus saziņas un sadarbības tīklus.

Norādes dalībniekiem

- Apkopojiet to personu vārdus vai organizāciju nosaukumus, kuras varētu būt nozīmīgas jūsu organizācijai un projektam par pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu.
- Turpmākam darbam izveidojiet divas vai trīs grupas un izlemiet, kura grupa strādās ar konkrētām ieinteresētajām pusēm.
- Analizējiet ieinteresētās puses, pamatojoties uz turpmāk norādītajiem jautājumiem:
 - Īss organizācijas vai personas apraksts (kādi ir to uzdevumi, mērķa grupa, funkcija)
 - Kādas varētu būt to intereses un mērķi projektā?
 - Kādus resursus tās varētu piedāvāt?
 - Kāda varētu būt viņu loma jūsu tīklā?
 - Kas ir kontaktpersona (gan jūsu, gan viņu)?
 - Citi komentāri?

Piemērs

Ieinteresēto pušu analīze (jūsu organizācijas nosaukums)							
pakalpojumu lietotāju grupa(s):			Lūdzu, norādiet jūsu organizācijas sniegto pakalpojumu lietotāju grupu(-as)				
Nr.	Organizācija / Projekts / Ieinteresētā puse	Apraksts	Mērķis/interese	Kādus resursus viņi varētu piedāvāt?	Kāda varētu būt viņu loma LEN/RCG ietvaros?	Kontaktinformācija	Komentāri
1. piemērs	Zviedrijas Bezdarba aģentūra	Nodrošina darbavietas bezdarbniekiem	Samazināt bezdarba līmeni (bezdarba izmaksas)	Informācija par to, kam pakalpojumu lietotāji dod priekšroku, un piemērotiem saziņas kanāliem	Pakalpojumu lietotāju mobilizēšana	Mums reģionālais bezdarba centrs, pakalpojumu lietotājiem – vietējais bezdarba birojs	
2. piemērs	Pašvaldība/adm inistrācija	pašsaprota	Samazināt atstumtību un atstumtības izmaksas	Tiesiskā regulējuma pielāgošana	Pakalpojumu lietotāju mobilizēšana	Sazināties ar mēru un sociālo lietu nodaļu	
3							
4							
X							

2. solis. Ierosiniet un apspriediet ideju par pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu jūsu komandā

2.7. rīks. “Modelēšanas zvaigzne” lēmumu pieņemšanai

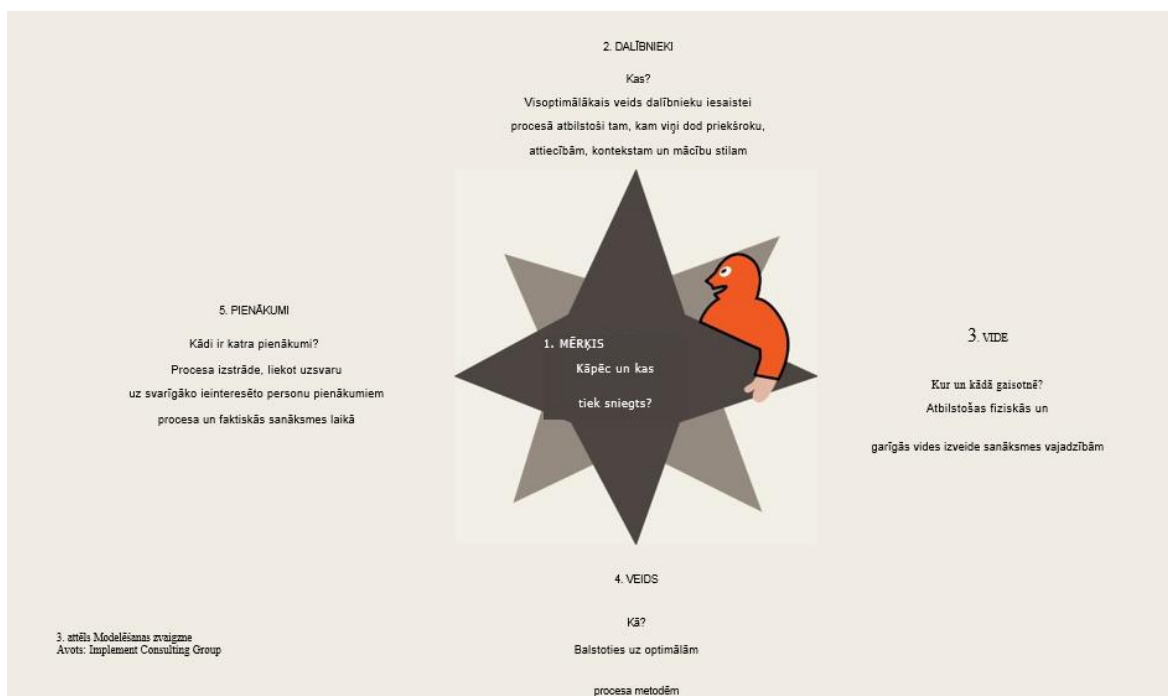
Vajadzīgais laiks:	vismaz 1 stunda
Dalībnieki/lietotāji:	komandas iesaistes darbsemināra dalībnieki
Kurš to īsteno:	moderators vada, darbinieki izpilda
Materiāli un aprīkojums:	vieta divām grupām pārliedama papīra tāfele, 2 mīksta materiāla dēļi, tādi materiāli kā rakstāmlietas, papīrs, kartes...
Resursi:	Vengera mācīšanās modelis; “Modelēšana zvaigznes” modeli ir izstrādājuši šādi autori: <i>Larsen, Line; Van Loon, Cecilie; Horn Andersen, Henrik (2017. g.)</i> Skmēšana – radām rezultātus ar iesaisti, <i>Djøf Forlag</i> , Dānija <i>Larsen, Line; Van Loohn, Cecilie (nav gada):</i> Skmēšana, raksts par iedvesmu, rīkiem un ieteikumiem lielākas dinamikas, ieinteresētības un kvalificētu rezultātu sasniegšanai grupas procesos, izmantojot apzinātu modelēšanu. https://implementconsultinggroup.com/media/2824/facilitation.pdf (pēdējo reizi izgūts 14.12.2018.) Vairāk informācijas skatīt vietnē www.sempre-project.eu/guidebook

Rīka mērķi

- Sniegt informāciju par pirmajām darbībām jūsu izmēģinājuma projekta plānošanai.
- Palīdzēt jums noteikt izmēģinājuma projekta satvaru.
- Ielikt pamatus jūsu izmēģinājuma projekta scenārijam.

Modelēšanas zvaigzne

Izstrādājuši autori *Van Loon, Andersen un Larsen (2017. g.)*



<https://implementconsultinggroup.com/media/2824/facilitation.pdf> (pēdējo reizi izgūts 14.12.2018)

Instrukcijas par “Modelēšanas zvaigznes” modeļa izmantošanu

1. Apsveriet jūsu izmēģinājuma projekta izstrādes mērķi

Saistībā ar mērķi varētu būt jāatbild uz šādiem jautājumiem:

- Kāpēc mēs plānojam šo procesu? Kur tas dos savu ieguldījumu?
- Kādiem būtu jābūt projekta rezultātiem?
- Kā zināt, ka esam sasnieguši savu mērķi?

2. Izlemiet, kam jāpiedalās jūsu projektā

Saistībā ar dalībnieku izvēli varētu būt jāatbild uz šādiem jautājumiem:

- Kam jāpiedalās, lai mēs sasniegtu savu mērķi?
- Kas raksturo šos cilvēkus saistībā ar zināšanām, praksi un attiecībām?
- Kādas varētu būt dalībnieku preferences?

3. Izlemiet, kur pabeigt projektu un kāds fiziskais satvars nodrošina projektam vislabākos apstākļus

Saistībā ar vides plānošanu varētu būt jāatbild uz šādiem jautājumiem:

- Kā radīt labāko fizisko satvaru apmācības moduļiem?
- Kā sagatavot dalībniekus, lai viņi būtu atbilstoši noskaņoti pirms apmācību moduļu sākuma?
- Kādi instrumenti ir vajadzīgi, lai sniegtu atbalstu apmācības moduļu mērķa sasniegšanā?

4. Pieņemiet lēmumu par projekta formu

Saistībā ar apmācības formas plānošanu varētu būt jāatbild uz šādiem jautājumiem:

- Kādas metodes varētu palīdzēt mūsu dalībniekiem izpildīt projekta mērķi?
- Kā izveidot drošu un enerģisku projekta vidi, kur dalībnieki ir motivēti iesaistīties?
- Kā nodrošināt atšķirīgu procesu izpildi, ievērojot mūsu grafiku?

5. Izlemiet par dalībnieku lomām projekta gaitā

Saistībā ar lēmumiem par lomām varētu būt jāatbild uz šādiem jautājumiem:

- Kam ir zināšanas, kuras jāizmanto projektā par pakalpojumu lietotāju iesaisti?
- Kā varam iesaistīt personas, kuras vajadzīgas mūsu projekta īstenošanai?
- Kas būs labākais uzņēmējs un veicinātājs?

Atrodot atbildes uz šiem jautājumiem, jūs esat gatavi izveidot sava projekta scenāriju.

2. solis. Ierosiniet un apspriediet ideju par pakalpojumu lietotāju iesaistīšanu jūsu komandā

2.8. rīks. Vairāk rīku no ārējiem avotiem

Rīka nosaukums	Sniedzēja norādītais apraksts (oriģināls)	Īpaši aspekti
Spēku lauka analīze	“Spēku lauka analīzi 20. gadsimta četrdesmitajos gados izveidoja Kurts Levins. (...) Spēka lauku analīzes pamatā ir doma, ka situācijas uztur divu tādu spēku līdzsvaru, kas virza izmaiņas un kas pretojās izmaiņām (...). Lai izmaiņas notiktu, virzošie spēki ir jāpastiprina vai pretestības spēki ir jāvājina.” (prāta rīki)	
	www.mindtools.com/pages/article/newTED_06.htm (arī video) www.msppguide.org/tool/force-field-analysis	
SVID analīze	“SVID analīze ir plaši pazīstams stratēģiskās plānošanas rīks, lai noteiktu personas, grupas vai organizācijas vājās un stiprās puses, kā arī iespējas un apdraudējumus. SVID analīze (...) var būt efektīvs rīks, lai pārskatītu dalībnieku izstrādājamās stratēģijas vai lai novērtētu noteiktu īstenoto darbību. Šis rīks palīdz dalībniekiem apzināties, ko tie reāli var sasniegt un kam jāpievēršas.” (msppguide.org)	
	www.msppguide.org/tool/swot-analysis	
Loģiskā satvara pieeja (LSP)	“Loģiskā satvara pieeja (LSP) ir analītisks process un rīku kopums, kas tiek izmantots, lai atbalstītu uz mērķiem virzītu projektu plānošanu un vadību. Tajā ir	SEMPRE partneri izmantoja pirmos trīs LSP soļus – projekta

	noteikti vairāki savstarpēji saistīti jēdzieni, kas tiek izmantoti iteratīvā procesā, lai palīdzētu veikt strukturētu un sistemātisku projekta vai programmas idejas analīzi.” (www.evropa.gov.rs)	konteksta analīzi, ieinteresēto pušu analīzi un problēmu analīzi.
	www.evropa.gov.rs/evropa/showDocument.aspx?Type=Home&Id=525 (ļoti sīks apraksts, 41 lappuse) https://sswm.info/planning-and-programming/decision-making/planning-community/logical-framework-approach (īss apraksts)	

Rīki 3. solim. Sāciet darbu – īstenojiet izmēģinājuma projektu un pārvaldiet procesu

Šim solim mēs neizstrādājām savus rīkus vai veidnes, jo divos citos tālāk norādītajos *SEMPRE* produktos ir daudz noderīgas informācijas un rīku:

- Spēcināšanas rokasgrāmata, kurā ietverti rīki konkrētu pakalpojumu lietotāju iesaistīšanas projektu īstenošanai un veikšanai (www.sempre-project.eu/handbook);
- Spēcināšanas apmācības rokasgrāmata, kurā aprakstīta mācīšanās pieeja, izmantojot piemērus no reālās dzīves (www.sempre-project.eu/training).

Vairāk informācijas par atbalstošu vadību ir pieejams turpmāk norādītajos materiālos

Frederic Laloux

Reinventing Organisations: A Guide to Creating Organisations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness (izdevums angļu valodā, izdevniecība: Nelson Parker, 2014. g.)

Šī grāmata “ir uzrakstīta cilvēkiem (organizāciju dibinātājiem, vadītājiem, treneriem un konsultantiem), kuri jūt, ka kaut kas nav kārtībā ar to, kā šodien vadām organizācijas, un kuriem šķiet, ka ir vajadzīgs kas pilnīgi cits, ... un viņi vēlas to uzzināt.” (www.reinventingorganisations.com)

Pieejama šādās valodās: angļu, vācu, zviedru, poļu, krievu, dāņu un citās.

Reinventing Organisations: An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organisations (angļu valodā, izdevniecība: Nelson Parker, 2016. g.)

YouTube:

www.youtube.com/watch?v=GxGGkrtKZaA (7 minūtes)

www.youtube.com/watch?v=gcS04BI2sbk (apt. 1 h 40 min.)

Ortrun Zuber-Skerritt

Action Leadership: Towards a Participatory Paradigm (Springer, Dordrecht, 2011. g.)

Rīki 4. solim: Rezultātu novērtēšana

Vairāk rīku ārējās publikācijās

Rīka nosaukums	Apraksti no interneta	Īpaši aspekti
Atzinīga izpēte	<p>“Atzinīga izpēte ir tāda pieeja organizāciju pārmaiņām, kas atšķirībā no daudzām citām novērtēšanas pieejām, kur uzsvars tiek likts uz trūkumiem un problēmām, pievēršas stiprajām, nevis vājajām pusēm.” (betterevaluation.org)</p> <p>www.betterevaluation.org/en/plan/approach/appreciative_inquiry</p> <p>https://appreciativeinquiry.champlain.edu</p>	
Īstenotās rīcības pārskats (ĪRP)	<p>“Lai mācīšanās notiktu organizāciju līmenī, ir nepārtraukti jānovērtē organizāciju rezultāti un jānosaka panākumi un neveiksmes, nodrošinot, ka notiek mācīšanās, lai atbalstītu pastāvīgus uzlabojumus. Īstenotās rīcības pārskats (ĪRP) ir vienkārša iespēja šādas novērtēšanas sekmēšanai. Tās ietvaros komanda atvērti un godīgi apspriež uzdevumu, notikumu, darbību vai projektu.</p> <p>Sistemātiski visā organizācijā piemērojot pareizi izpildītu ĪRP, var palīdzēt sekmēt tās pārmaiņas. Tā ne tikai pārvērš neapzinātu mācīšanos par apzinātu, bet arī palīdz veidot uzticību komandā un pārvarēt bailes no kļūdīšanās.</p> <p>Piemērojot pareizi, ĪRP var kļūt par nozīmīgu iekšējās mācīšanās un motivācijas sistēmas aspektu.</p> <p>ĪRP var veikt daudzus dažādos veidos. Tā kā rīks ir ļoti vienkāršs, ir liela iespēja eksperimentēt ar procesu, kā arī atrast īsto grupai un izskatāmajam jautājumam piemērotāko darba veidu. Visam procesam ir jābūt pēc iespējas vienkāršākam, un to jāspēj viegli atcerēties. Tomēr pēc būtības ĪRP ir paredzēta, lai sapulcinātu attiecīgu grupu nolūkā izvērtēt projektu, darbību, notikumu vai risku un lai uzdotu turpmāk norādītos vienkāršos jautājumus.”</p> <p>www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/after_action_review</p>	
Intervijas pēc pakalpojuma izmantošanas	<p>“Intervijas pēc pakalpojuma izmantošanas dod tā lietotājam iespēju paust savu viedokli par tikko izmantoto pakalpojumu un izvērtēt, cik efektīvi tika apmierinātas viņa/viņas vajadzības. Parasti to vada dienesta darbinieki.”</p>	<p>Būtu noderīgi, ja pakalpojumu lietotāji un darbinieki strādātu kopā, lai sagatavotu strukturētu pēcaptaujū. Pārlicinieties plašākā</p>

		<p>pakalpojumu lietotāju grupā, ka aptauja ir lietderīga un visiem pieejama.</p>
	<p>www.feantsa.org/download/participation_toolkit_english_final_2013-2-17759063145615739680.pdf, 21f lpp.</p>	
Fokusa grupas	<p>“Fokusa grupa ir pētniecības metode, kurā īpaši atlasītu cilvēku grupai var jautāt par viņu viedokli par noteiktu jautājumu. Jautājumi un konkrēti diskusiju aspekti tiek apspriesti interaktīvā grupas formātā, un grupas dalībnieki tiek aicināti brīvi izteikties. Ideālā gadījumā fokusa grupu vislabāk izmantot ne mazāk kā 4 un ne vairāk kā 12 cilvēkiem, un tās ilgums ir 1-2 stundas.”</p>	<p>Mēģiniet pārliecināties, ka dalībnieku kopa ir reprezentatīva un ka dalībniekiem ir attiecīga pieredze, kas vajadzīga vēlamās mērķgrupas izveidei. Informējot par šo iespēju, organizatoriem ir skaidri jānorāda, kāda ir fokusa grupas tēma un kādi dalībnieki būtu piemēroti.</p>
	<p>www.feantsa.org/download/participation_toolkit_english_final_2013-2-17759063145615739680.pdf, 35 lpp.</p>	

Rīki internetā

Internetā ir atrodami daži noderīgi rīku apkopojumi. Ir vērts tos pārlūkot un izmēģināt vienu vai vairākus rīkus.

The MSP Tool Guide: Sixty tools to facilitate multi-stakeholder partnerships [MSP rīku rokasgrāmata: sešdesmit rīki tādu partnerību veicināšanai, kurās piedalās daudzas ieinteresētās puses].

<http://edepot.wur.nl/409844> (novērtēts 8.12.2018.)

<http://www.msppguide.org/tools-and-methods> (novērtēts 8.12.2018.)

Brouwer, Herman; Brouwers, Jan (2017. g.) The MSP Tool Guide: Sixty tools to facilitate multi-stakeholder partnerships [MSP rīku rokasgrāmata: sešdesmit rīki tādu partnerību veicināšanai, kurās piedalās daudzas ieinteresētās puses]. Companion to The MSP Guide. Wageningas Universitātes un pētījumu centrs, CDI

Reflection Methods. Practical Guide for Trainers and Facilitators [Pārdomu metodes. Praktiska rokasgrāmata instruktoriem un veicinātājiem].

http://www.mspguide.org/sites/default/files/tool/reflection_methods_january_2018_web_0.pdf

(novērtēts 8.12.2018.)

Gordijn, Femke with Ernstman, Natalia; Helder, Jan; Brouwer, Herman (2018. g.) Reflection Methods. Practical Guide for Trainers and Facilitators, Vageningenas Inovāciju attīstības centrs (2018. g.)

Dalības rīkkopa (25 rīki dalības sekmēšana jūsu pakalpojumā, viegli izmantojamas faktu lapas).

www.feantsa.org/en/toolkit/2013/10/19/participation-toolkit-get-a-different-result-get-people-participating?bcParent=27 (pēdējo reizi izgūts 8.12.2018.)

FEANTSA dalības darba grupa un GRUNDTVIG dalības projekts (2013. g.) Dalības rīkkopa.

Pieejama šādās valodās: katalāņu, angļu, franču, vācu, poļu un spāņu.

Publikācijas / atsauces

1. solis (spēcināšanas jēdziena izpēte)

Beresford, Peter (2016) All Our Welfare: Towards Participatory Social Policy. Policy press, Bristol

Copus, Andrew et al. (2017) Social innovation in local development: Lessons from the Nordic countries and Scotland. Nordregio Working Paper 2. Stockholm. Pieejams vietnē <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1091846/FULLTEXT01.pdf> (pēdējo reizi izgūts 27.10.2018).

Laloux, Frederic (2015) Reinventing Organisations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen, München

Laloux, Frederic (2014) Reinventing Organisations: A Guide to Creating Organisations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness, Nelson Parker

Lenz, Albert; Stark, Wolfgang (2002): Empowerment. Neue Perspektiven für psychosoziale Praxis und Organisation. DGVT, Tübingen

Morrison, Mike (2017) Action Learning Sets, <https://rapidbi.com/action-learning-sets/> (pēdējo reizi izgūts 18.12.2018.).

Pedler, Mike; Abbott, Christine (2013) Facilitating Action Learning: A Practitioner's Guide, Open University Press. Maidenhead

Pohlmann, Makus (2016) Soziologie der Organisation: Eine Einführung. UTB, Stuttgart

Reason, Peter, McArdle, Kate Louise (2008) Action Research and Organisation Development, in: Cummings, Thomas G. Handbook of Organisation Development. SAGE, London
Pieejams vietnē www.peterreason.eu/Papers/ActionResearch&OrganisationDevelopment.pdf
(pēdējo reizi izgūts 18.12.2018.)

Theunissen, Georg (2009) Empowerment und Inklusion behinderter Menschen. Eine Einführung in Heilpädagogik und Soziale Arbeit. 2nd edn. Lambertus, Freiburg

Zuber-Skerritt, Ortrun (2002) A model for designing action learning and action research programs: In The Learning Organization, Volume 9, Number 4, 2002, 143.-149. lpp. (PDF formāta dokuments ir pieejams vietnē www.researchgate.net/profile/Ortrun_Zuber-Skerritt/publication/241699919_A_model_for_designing_action_learning_and_action_research_programs/links/55de1a4008aeaa26af0f2267/A-model-for-designinDg-action-learning-and-action-research-programs.pdf)

Ievads, 2.-5. solis

Beresford, Peter (2013) Beyond the usual suspects. A practical guide towards inclusive user involvement, Shaping Our Lives Publications, London

www.shapingourlives.org.uk/documents/BTUSGUIDE.pdf (pēdējo reizi izgūts 8.12.2018.)

European Platform for Rehabilitation (EPR) (2012) Social Innovation - The role of social service providers, analytical paper, 2/2012 www.bruesseler-kreis.de/files/Dokumente/EPR/analytical_paper_2_2012.pdf (pēdējo reizi izgūts 8.12.2018.)

Larsen, Line; Van Loohn, Cecilie (nav gada): Sekmēšana, raksts par iedvesmu, rīkiem un ieteikumiem lielākas dinamikas, ieinteresētības un kvalificētu rezultātu sasniegšanai grupas procesos, izmantojot apzinātu modelēšanu.

<https://implementconsultinggroup.com/media/2824/facilitation.pdf> (pēdējo reizi izgūts 14.12.2018.)

Lindberg, Marlen (2018) Promoting and sustaining rural social innovation. European Public & Social Innovation Review 2(2): 30–41.

Medar, Marju; Puhm, Elment (2010) Achieving excellence in social service provision (Estonia) ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=8161&langId=en (pēdējo reizi izgūts 8.12.2018.)

Straßburger, Gaby/Rieger, Judith (Hg.)(2019) Partizipation kompakt - Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. 2nd edn., Page 232f, Beltz Juventa, Weinheim/Basel

www.partizipationspyramide.de (pēdējo reizi izgūts 8.12.2018.)

Tayabali, Rizwan (2014) PATRI Framework for Scaling Social Impact, atbalstījis Ashoka Globalizer, publicēts 2014. gada 9. jūlijā

<https://issuu.com/ashokachangemakers/docs/patri-framework> (pēdējo reizi izgūts 8.12.2018.)

Wenger, Etienne (2008) Communities of Practice; Learning, Meaning, and Identity. Cambridge University Press, Cambridge