

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
BIZNESA, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE  
VADĪBZINĀTNES NODAĻA**

**DIZAINA DOMĀŠANA KĀ INOVATĪVA PIEEJA  
VALSTS PĀRVALDES REPUTĀCIJAS VEIDOŠANĀ**

**Design thinking as an innovative approach in creating  
public administration reputation**

**MAGISTRA DARBS**

Sabiedrības vadība maģistra studiju programma

Autore: **Viktorija Buraka**

Studenta apliecības Nr.: vb16019

Darba vadītāja: Dr.sc.admin. Lilita Seimuškāne

RĪGA 2018

## ANOTĀCIJA

Maģistra darbā analizēta dizaina domāšana kā inovatīva pieeja, izvērtējot tās nozīmi, kā arī tendences, instrumentus un līdzšinējo pieredzi reputācijas veidošanā valsts pārvaldes augstākās iestādēs.

Atbilstoši pētījuma mērķim un pētnieciskajai stratēģijai, izpēte ietver sevī vairāku empīriskās informācijas ieguves posmus. Izmantojot kvalitatīvu un kvantitatīvu pētījuma metodoloģiju, apskatīti ar valsts pārvaldes reputāciju saistītie aspekti, izpētīta dizaina domāšanas nozīme, sniegta analīze par pieejas izmantošanas iespējām, kā arī izstrādāti priekšlikumi dizaina domāšanas izmantošanai valsts pārvaldes reputācijas veidošanā.

Darbs izklāstīts 98 lappusēs, tas sastāv no ievada, 3 nodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem, 113 bibliogrāfiskiem avotiem latviešu, angļu un citās valodās. Tāpat darbā iekļauti 21 attēli, 2 tabulas, 10 pielikumi.

**Atslēgvārdi:** *dizains, dizaina domāšana, valsts pārvalde, reputācija, inovatīvas pieejas*

## ANNOTATION

In the Master's paper, design thinking as an innovative approach is analysed, assessing its role, trends, tools and experience of developing reputation in public administration (PA).

The aim of the research study and strategy, this study includes several stages of obtaining empirical information. The qualitative and quantitative research methodology aspects of reputation of PA are looked into, the role of design thinking is studied, analysis of its possible application is presented and proposals are elaborated for application of the design thinking approach aimed at development of reputation of PA.

The paper contains 98 pages; introduction, 3 chapters, conclusions, proposals, 113 bibliography sources in Latvian and other languages. 21 figures, 2 tables and 10 attachments are also included.

**Key words:** *design, design thinking, public administration, reputation, innovative approach*

# SATURS

Maģistra darbā lietoto jēdzienu skaidrojums.....	4
Ievads.....	5
<b>1. REPUTĀCIJAS VADĪBAS PUBLISKAJĀ PĀRVALDĒ TEORĒTISKS RAKSTUROJUMS.....</b>	<b>14</b>
1.1. Reputācijas veidošanas pieeju attīstība publiskajā pārvaldē .....	14
1.2. Reputācijas koncepta teorētiski–metodoloģiskā interpretācija.....	22
<b>2. DIZAINA DOMĀŠANAS JĒDZIENA IZPRATNE UN SATURS.....</b>	<b>27</b>
2.1. Dizaina domāšanas pieeja un variācijas .....	27
2.2. Dizaina domāšanas pielietojuma veidi, to nozīme un spējas.....	38
<b>3. DIZAINA DOMĀŠANAS PIEEJAS IZPĒTE LATVIJAS VALSTS PĀRVALDES REPUTĀCIJAS VEIDOŠANĀ.....</b>	<b>51</b>
3.1. Pētnieciskā stratēģija un datu ieguves metodes.....	51
3.2. Ekspertu viedokļu analīze.....	57
3.3. Aptauju analīze.....	70
Secinājumi .....	83
Priekšlikumi.....	86
Izmantotā literatūra un avoti.....	88
Pielikumi.....	98
1. pielikums. Autores veidota infolapa	
2. pielikums. <i>Twitter</i> lietotāju aktivitāte diskusijā „Dizains valsts pārvaldībā”	
3. pielikums. Ekspertu pieredze un interviju norises laiki	
4. pielikums. Ekspertu intervijas vadlīnijas	
5. pielikums. Ekspertu interviju kodēšana un transkripts	
6. pielikums. Aptauja „Dizaina domāšanas pieejas izmantošana valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistiem”	
7. pielikums. Aptauja „Dizaina domāšanas pieejas izmantošana LASAP biedriem”	
8. pielikums. Aptaujas „Dizaina domāšanas pieejas izmantošana valsts pārvaldes augstāko iestāžu attiecību speciālistiem” informācija par respondentiem	
9. pielikums. Dizaina rīku lietojums reputācijas veidošanā – LASAP biedru atbildes	
10. pielikums. Eiropas karte: valsts Dizaina centri un laboratorijas	

## MAĢISTRA DARBĀ LIETOTO JĒDZIENU SKAIDROJUMS

<b>Dizains</b>	Dizaina loma ir uzbūvēt tiltu starp klientu un sistēmu, veidojot produktu, pakalpojumu vai procesu pēc iespējas vienkāršāku, pieejamāku un rezultatīvāku, ar to saprotot ne tikai vizuālo komponenti, bet arī stratēģiskus soļus saskaņā ar dizaina domāšanas procesa koncepciju. Bez populārzināmā mākslas dizaina pastāv dažādi citi dizaina veidi – sociālais, informācijas, pakalpojumu u.c.
<b>Dizaina domāšana</b>	Praktiska un radoša uz lietotāju vērsta pieeja problēmu risināšanai. Dizaina domāšana vispirms koncentrējas uz cilvēka vērtībām un vajadzībām. Pastāv dizaina domāšanas procesa soļi (piem. empātija) un rīki (piem.vizualizācija).
<b>Dizaina spējas</b>	Kompetence, kura apvieno zināšanas un prasmes par dizainu kā metodoloģiju, kas saistīta ar dizaina izpratni un izmantošanu institūcijā.
<b>Valsts tiešā pārvalde</b>	Valsts tiešo pārvaldi veido ministrijas vai īpašu uzdevumu ministru sekretariāti, to padotības iestādes, Valsts kanceleja un iestādes, kas padotas tieši Ministru prezidentam. <sup>1</sup> Ministrijas ir tiešās pārvaldes augstākās iestādes, kuru kompetencē ir valsts politikas izstrāde un kas ir tieši padotas Ministru kabineta loceklim. <sup>2</sup>
<b>Pārvaldība</b>	Pārvaldība ir process, kurā ir nodrošināta pārvaldes struktūru atvērtība un iedzīvotāju iesaistīšana pārvaldes procesā <sup>3</sup> . Latvijas pārvaldes darbība ir nostiprināta Valsts pārvaldes iekārtas likumā, kas nosaka: „Valsts pārvalde Ministru kabineta vadībā pilda izpildvaras administratīvās funkcijas (valsts pārvaldes funkcijas), kas sastāv no atsevišķiem pārvaldes uzdevumiem un atbildības par to izpildi” <sup>4</sup> .
<b>Valsts pārvaldes klients</b>	Valsts pārvaldes pakalpojumu un normatīvo aktu lietotājs – iedzīvotājs, sabiedrība, ikviens tiesību subjekts.
<b>Klient–orientācija</b>	Pieeja, saskaņā ar kuru iedzīvotāji tiek pozicionēti kā klienti. Klient–orientētas valsts pārvaldes iestāde izzina klientu vajadzības un rīkojas saskaņā ar viņu interesēm.
<b>Prototipēšana</b>	Izmēģināšanas, eksperimentēšanas viens no visredzamākajiem dizaina domāšanas rezultātiem. Prototips ir produkta agrīns paraugs, modelis vai izlaidums, kas izveidots, lai koncepciju vai procesu pārbaudītu. Prototipu izstrādes metodes ir atšķirīgas un rezultāts var variēt no konceptuālām skicēm uz papīra līdz interaktīviem dizaina risinājumiem.
<b>Koprade</b>	Radošs komandas darbs, vienlaikus arī mācīšanās, kas notiek caur kopīgu eksperimentēšanu un pieredzes salīdzināšanu. Būtiska dizaina domāšanas sastāvdaļa.

<sup>1</sup> Bariss, V. *Publiskā administrācija*. Jelgava: LLU., 2009. 35 lpp.

<sup>2</sup> *Valsts pārvaldes politika: pašreizējā situācija un nākotnes izaicinājumi*. Rīga, Valsts kanceleja, 2016. 63 lpp.

<sup>3</sup> *European Governance A White paper*. Commission, of the European communities Brussel, 2001. 32 p.

<sup>4</sup> Latvijas Republikas Valsts pārvaldes iekārtas likums Nr. 94 (2669), pieņemts 21.06.2002.

## IEVADS

### Tēmas aktualitāte

Mūsdienu pasaulē globalizācijas un informācijas tehnoloģiju attīstības ietekmē norisinās valsts sektora transformācijas procesi, kas sekmē jaunu vadības pieeju un principu pielietošanu valsts institūcijās. Paradigmas maiņa<sup>5</sup> no *New Public Management* uz *New Public Governance* (jaunā publiskā pārvalde/pārvaldība) „nozīmē to, ka attiecībās starp valdību un pilsoņiem ienāk kooperācija”. *New Public Governance* skatījumā<sup>6</sup> pilsoņi ir partneri pakalpojumu veidošanā un radīšanā. Šis skatījums uz pakalpojumu lietotāju ir jāattīsta valsts sektora organizācijās. Iedzīvotāji jāuzskata par resursu valsts pakalpojumu attīstībā un uzlabošanā. Tādā veidā pieprasījums pēc jauniem veidiem, kā labāk izprast lietotāju vajadzības un prioritātes, ir radījis pieaugošu interesi par dizaina pieejām un metodēm<sup>7</sup>.

Dizains kā valsts sektora attīstības sastāvdaļa nav revolucionāri jauna pieeja, lai gan tieši pēdējo gadu laikā interese par to ir ievērojami pieaugusi. Par piemēru var minēt Austrālijas nodokļu iestāžu biroju, kas jau deviņdesmito gadu beigās uzsāka mēģinājumus ieviest sociālā dizaina metodes un attīstīt dizaina spējas savā organizācijā. Kopš tā laika interese ir attīstījusies un laika gaitā mainījušās attīstības un inovācijas virzienu perspektīvas. Tā rezultātā ir īstenotas daudzas iniciatīvas, kas ļāvušas ieviest dizaina domāšanu un attīstīt dizaina spējas valsts sektorā<sup>8</sup>.

Ziņojumā „Par valsts politikas laboratorijām Eiropas Savienības dalībvalstīs”<sup>9</sup> minēts, ka pašlaik Eiropā darbojas 30 laboratorijas, kas strādā ar inovācijām un politiku valsts sektorā, izmantojot dizaina pieejas. 2015. gadā pasaulē bija apmēram piecdesmit uzņēmumu, kas koncentrējās uz sabiedrības problēmām vai valsts sektora attīstību, izmantojot uz dizainu balstītu pieeju un metodes<sup>10</sup>. Motivācija vai pamatojums dizaina domāšanas laboratoriju izveidei visbiežāk ir nepieciešamība pēc lielākas izpratnes par lietotāju vajadzībām un

---

<sup>5</sup> Sangiorgi, D. *Designing for public sector innovation in the UK: design strategies for paradigm shifts*. Foresight, 17(4), 2015. 332–348 pp.

<sup>6</sup> Bason, C. *Leading public sector innovation: co-creating for a better society*. Bristol, UK: Policy Press, 2010. 278 p.

<sup>7</sup> Bevan, H., Robert, G., Bate, P., Maher, L., Wells, J. *Using a Design Approach to Assist Large-Scale Organizational Change „10 High Impact Changes” to Improve the National Health Service in England*. The Journal of Applied Behavioral Science, 43 (1), 2007. 135–152 pp.

<sup>8</sup> Body, J. *Design in the Australian Taxation Office*. Design Issues, 24(1), 2008. 55–67 pp.

<sup>9</sup> Fuller, M., Lochard, A. *Public policy labs in European Union Member states* Luxembourg: European Union, No. EUR 28044, 2016. Pieejams: <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC102665/final%20report%20w%20identifiers.pdf> (skatīts: 20.03.2018.)

<sup>10</sup> Hillgren, P.–A., Szücs Johansson, L. *Designlabb för social innovation*. Malmö: Mötesplats Social Innovation. 2015. Pieejams: [http://socialinnovation.se/wpcontent/uploads/2012/02/MSI\\_Designlabb\\_150305.pdf](http://socialinnovation.se/wpcontent/uploads/2012/02/MSI_Designlabb_150305.pdf) (skatīts: 09.01.2018.).

vēlmēm, kompetenču un vadības spēju attīstība, kas veicinātu attīstību un inovācijas, kā arī nepieciešamība pēc jaunām sadarbības platformām<sup>11</sup>. Piemēram, šādas laboratorijas jau ir Dānijā<sup>12</sup>, Lielbritānijā<sup>13</sup>, Francijā un Zviedrijā<sup>14</sup>. Daudzās dizaina laboratorijās<sup>15</sup> būtiska mērķu sastāvdaļa ir prasmju attīstīšana ne tikai, lai sniegtu atbalstu, bet arī, lai izglītotu civildienestu ierēdņus un citus darbiniekus jautājumos par dizaina pieeju un metodēm. Dizaina laboratoriju izveidi vai zināšanu nodošanas projektus atbalsta arī politiskie spēlētāji. Dizaina spēju attīstību valsts sektorā veicina gan globālā līmeņa (tādi kā Eiropas Komisija), gan vietējā līmeņa politiskie spēlētāji<sup>16</sup>, un daudzās valstīs nacionālā mērogā šis politikas virziens ir iekļauts stratēģiskajos plānošanas dokumentos. Eiropā arī iniciatīvas dizaina laboratoriju vai zināšanu nodošanas projektu izveidei bieži vien atbalsta tīkli vai interešu grupas, kas strādā ar dizaina nozari un atbalsta to, piemēram, Lielbritānijas dizaina padome vai Zviedrijas Rūpniecības dizaina fonds. Eiropā novērotās zināšanu nodošanas iniciatīvas bieži ir veidotas no dizaina viedokļa. Dizains ir refleksiīva prakse un to bieži māca tieši caur pieredzi, kur studenti tiek apmācīti izmantot dizaina metodes un rīku, izstrādājot dizaina domāšanas veidu caur mācību praksi<sup>17</sup>. Šo pieeju atzīst arī daudzās zināšanu nodošanas iniciatīvās, kas īstenotas pēdējo gadu laikā. Ierēdņi un citi valsts sektora darbinieki apgūst dizainu, piedaloties dizaina attīstības projektos<sup>18</sup>, kuros izmanto projektēšanas metodes un instrumentus ar apmācītu dizaina speciālistu pieredzi un atbalstu. Citas iniciatīvas ir vērstas uz zināšanu par dizainu, tās pieeju, metodēm un instrumentiem nodošanu valsts sektora organizācijām. Tāpat arī dizaina aģentūru piedāvātajosursos, lai veidotu izpratni par dizainu un tādējādi paplašinātu savu tirgu, viens šāds piemērs ir IDEO tiešsaistes kursa dizaina programma<sup>19</sup>.

---

<sup>11</sup> Hillgren, P.–A., Szűcs Johansson, L. *Designlabb för social innovation*. Malmö: Mötesplats Social Innovation. 2015. Pieejams: [http://socialinnovation.se/wpcontent/uploads/2012/02/MSI\\_Designlabb\\_150305.pdf](http://socialinnovation.se/wpcontent/uploads/2012/02/MSI_Designlabb_150305.pdf) (skatīts: 09.01.2018.).

<sup>12</sup> Bason, C. *Leading public sector innovation: co-creating for a better society*. Bristol, UK: Policy Press, 2010. 278 p.

<sup>13</sup> Kimbell, L., Macdonald H. *Applying Design Approaches to Policy Making*. Discovering Policy Lab. Brighton: Center for Research and Development Faculty of Arts, University of Brighton, 2015. Pieejams: [https://researchingdesignforpolicy.files.wordpress.com/2015/10/ki\\_mbell\\_policylab\\_report.pdf](https://researchingdesignforpolicy.files.wordpress.com/2015/10/ki_mbell_policylab_report.pdf) (skatīts: 27.03.2018.)

<sup>14</sup> Hillgren, P.–A., Szűcs Johansson L. *Designlabb för social innovation*. Malmö: Mötesplats Social Innovation. 2015. turpat.

<sup>15</sup> Thomson, M. *Design for growth and prosperity – Report and Recommendations of the European Design Leadership Board*. Helsinki, 2012. 96 p.

<sup>16</sup> Wetter–Edman, K., Malmberg, L. *Experience and Expertise: Key Issues for Developing Innovation Capabilities Through Service Design*. Service Design Geographies. Conference, Linköping University Electronic Press, 2016. 516–521 pp.

<sup>17</sup> Swiatek, P. *Supporting Public Service Innovation Using Design In European Regions*. 2016. Pieejams: [http://www.thespiderproject.eu/wpcontent/uploads/2016/04/SPIDER\\_EvaluationReport\\_V1\\_Marc h2016.pdf](http://www.thespiderproject.eu/wpcontent/uploads/2016/04/SPIDER_EvaluationReport_V1_Marc h2016.pdf) (skatīts: 06.02.2018.); Lindström, A., Fogelin, J., Feuk, C., Eriksson, C. *Förändra radikalt– gör annorlunda, bättre och billigare*. SKL, 2015. Pieejams: <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/5415.pdf?issuusl=ignore> (skatīts: 08.04.2018.)

<sup>18</sup> *What is human centered design?* Design Kit, IDEO Ogr, 2017. Pieejams: <http://www.designkit.org> (skatīts: 05.02.2018.)

Atbalsts inovācijām valsts sektorā, izmantojot sociālo dizainu Eiropā, ir SPIDER projekts<sup>20</sup>. Tā mērķis ir „demonstrēt pakalpojumu dizaina vērtību sabiedrisko pakalpojumu inovācijas procesā, kas, izmantojot pilotprogrammas (viens no tādiem projektiem turpinājās 3 gadus 2013.–2015.), var nodrošināt izmaksu ietaupījumus pakalpojumu sniedzējiem un labāku lietotāju pieredzi iedzīvotājiem<sup>21</sup>. Projekta gaitā valsts sektora darbinieki piedalījās ar sociālo dizainu saistītos attīstības projektos, kur viņi ieguva pieredzi dizaina pieejā, domāšanas veidā un metodēs, kā arī izstrādāja izpratni par to, kāds varētu būt dizaina ieguldījums valsts sektorā<sup>22</sup>.

2018. gada martā inovāciju fonds Londonā NESTA<sup>23</sup>, kas ir strādājis ar vairāk nekā 40 valdību organizācijām dažādos līmeņos, izstrādāja jaunus rīkus, lai veicinātu inovatīvas pieejas un valdības darbs būtu efektīvāks. Lielākais izaicinājums, ar ko saskaras atšķirīgas valsts iestādes dažādās pasaules vietās, ir jautājums, kā padarīt institūciju darbību cilvēkam pieejamu, saprotamu un efektīvu. Identiskas problēmas atšķirīgās dizaina nozarēs risina dizaineri – viņi pēta lietotāju vajadzības un, balstoties uz tām, modelē lietotāju pieredzi.

Lai valsts pārvalde kļūtu konkurētspējīgāka un produktīvāka, nepieciešama fundamentāla domāšanas un procesu maiņa. Sabiedrība pieprasa izlēmīgu, mērķtiecīgu un atbildīgu rīcību – spēju ātri reaģēt uz ārējās un iekšējās vides izmaiņām. Arī pakalpojumu attīstībā ir jāklūst aktīvākiem, jāmacās labāk izprast lietotāju vajadzības, prioritātes un nosacījumus, lai visefektīvāk izmantotu ierobežotos resursus<sup>24</sup>. Aizvien pievilcīgākas kļūst pieejas<sup>25</sup>, kas ļauj iesaistīt pilsoņus un koncentrēties uz vērtību radīšanu. Viens no veiksmīgajiem piemēriem par reakciju uz sabiedrības pārmaiņām Eiropā ir Apvienotajā Karalistē<sup>26</sup>, kur jau vairākus gadu desmitus notiek sadarbība starp valsts sektoru un

---

<sup>20</sup> *Putting citizens at the heart of service design*. France, 2016. Pieejams: <http://www.nweurope.eu/about-the-programme/our-impact/challenge-1/the-spider-project/> (skatīts: 09.02.2018.)

<sup>21</sup> Swiatek, P. *Supporting Public Service Innovation Using Design In European Regions*. 2016. Pieejams: [http://www.thespiderproject.eu/wpcontent/uploads/2016/04/SPIDER\\_EvaluationReport\\_V1\\_Marc h2016.pdf](http://www.thespiderproject.eu/wpcontent/uploads/2016/04/SPIDER_EvaluationReport_V1_Marc h2016.pdf) (skatīts: 06.02.2018.)

<sup>22</sup> turpat..

<sup>23</sup> *Guide Designing for public services*. Nesta, UK, 2016. 92 p. Pieejams:

[http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta\\_ideo\\_guide\\_jan2017.pdf](http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf) (skatīts: 10.02.2018.)

<sup>24</sup> Bason, C. *Leading public sector innovation: co-creating for a better society*. Bristol, UK: Policy Press, 2010. 278 p.

<sup>25</sup> Malmberg, L., Wetter-Edman, K. *Design in public sector: Exploring antecedents to sustained design capability*. Inflection point: Design research meets design practice Proceedings of the 20th DMI: Academic Design Management Conference. Boston, 2016. 1287–1307 pp.

<sup>26</sup> *The Co-Production Star: how to do co-production of public services*. Governance International, 2013. Pieejams: <http://www.govint.org/our-services/co-production/achieving-change-how-to-do-coproduction-of-public-services/> (skatīts: 15.03.2018.)

pakalpojumu lietotājiem. Lielbritānijas publisko pakalpojumu atjaunošanā milzīgu lomu nospēlēja tieši lietotāju līdzdalība.

Viena no politiskās pārvaldības tendencēm visā pasaulē ir reprezentatīvās demokrātijas institūciju popularitātes mazināšanās. Pat tā dēvētajās „vecajās demokrātijās” pilsoņu neuzticēšanās politiķiem un skepse pret demokrātiskajām institūcijām pieaug<sup>27</sup>. Aktualizējot šo jautājumu, 2018. gada 5. februārī Milānā norisinājās „Open Government Partnership” konference par jaunākajām tendencēm iedzīvotāju līdzdalībā<sup>28</sup>. Tajā tika atzīmēts, ka „uzticības krīze apdraud pašas demokrātijas pamatu”. Tātad šajā kontekstā nepieciešami jauni līdzdalības līmeņi, lai nodrošinātu, ka pilsoņi izjūt patiesu pilnvaru veidot tādu valsts politiku, kas atbilst viņu interesēm. Interesanti, ka ticamības problēma ir parādījusies valstīs, kas ir diezgan atvērtas un kurām ir tradicionāli konsultāciju mehānismi. „Cilvēkiem nepietiek ar to, ka viņu viedoklis izskan vēlēšanās ik pēc dažiem gadiem vai viņi tiek iesaistīti tradicionālos apspriešanās procesos, kurus ietekmē īpašas interešu grupas vai valdības amatpersonas.” Tas nozīmē, ka tehnoloģiskā progresa laikmetā mainās arī demokrātiskās līdzdalības cerības. Pašlaik pilsoņi vēlas veidot spontānus, radošus veidus kā aktīvi veidot politiku jautājumos, kas viņiem ir aktuāli, turklāt svarīgi sajūst, ka viņu balsis patiesi ir dzirdamas un redzēt šo ietekmi.

Latvijā Valsts pārvaldes attīstības pamatnostādņēs 2014. – 2020. gadam<sup>29</sup> tika definēti šādi rīcības virzieni: inovācijas, sabiedrības līdzdalība un sadarbība valsts pārvaldē – inovatīvas idejas un risinājumi valsts pārvaldē, sabiedrības tiesiskās apziņas stiprināšana un tās iesaistīšana lēmumu pieņemšanā, mūsdienīgas komunikācijas nodrošināšana, valsts un privātā sektora sadarbības uzlabošana, kā arī valsts pārvaldes attīstības pieredzes apmaiņa. Tādējādi 2017. gadā tika apstiprināts Valsts pārvaldes reformu plāns<sup>30</sup> ar mērķi virzīties uz mazu, profesionālu un uz iedzīvotājiem orientētu valsts pārvaldi, kas strādā visas sabiedrības labā. Lai to panāktu, valsts pārvaldē ieviesīs uz efektivitāti, ekonomiju un inovatīvu pieeju balstītus risinājumus, nepalielinot valsts budžeta izdevumus. Valsts pārvaldei jāspēj pielāgot savs darbs jauninājumiem, attaisnot vēlmes un vajadzības. Mūsdienās arvien lielāku svaru valsts pārvaldes darbībā iegūst tās vērtības, kuras līdz šim ir vairāk asociējās ar privāto sektoru

---

<sup>27</sup> Stoker, G. *Explaining Political Disenchantment: Finding Pathways to Democratic Renewal*. The Political Quarterly, Vol. 77, No. 2, 2006. 184–194 pp.

<sup>28</sup> Pradhan, S. *New Frontiers for Citizen Empowerment: A Leadership Imperative for the Future of Democracy in Europe*. 2018. Pieejams: <https://www.opengovpartnership.org/stories/new-frontiers-citizen-empowerment-leadership-imperative-future-of-democracy-europe> (skatīts: 16.02.2018.)

<sup>29</sup> *Valsts pārvaldes politika: pašreizējā situācija un nākotnes izaicinājumi*. Rīga, Valsts kanceleja, 2016. 63 lpp.

<sup>30</sup> Valsts pārvaldes reformu plāns 2020, Valsts kanceleja, Rīga, 2017. 34 lpp.

– elastība, inovācijas, uzņēmīgums, efektivitāte un produktivitāte. Lai gan šīs vērtības raksturīgas arī valsts pārvaldei, to relatīvais svarīgums līdz šim ir bijis nepietiekams salīdzinājumā ar privāto sektoru<sup>31</sup>.

Dizaina domāšana kā inovatīva pieeja valsts pārvaldē un jo īpaši reputācijas veidošanas procesos ir jauna un mazzināma pieeja, kas prasa visu iesaistīto pušu izpratni par tās būtību un variācijām. Latvijā dizaina domāšanas pieejas izmantošana valsts pārvaldes sektorā vēl tikai veidojas. Arī pētnieciski šis kā pētījumu lauks tikai veidojas, tādējādi procesā ir arī terminoloģijas attīstība, kā arī optimālu konceptuālu jēdzienu ekvivalentu piemeklēšana latviešu valodā. Lai veicinātu izpratni par dizaina domāšanas pieejas izmantošanu, ir nepieciešama padziļināta dizaina domāšanas pieejas iespēju un ierobežojumu izpēte, kā arī jāapzina ārvalstu prakses un ārvalstīs veikto pētījumu rezultāti. Tikai izzinot dažādus ar dizaina domāšanas pieejas izmantošanu valsts pārvaldē saistītus aspektus un izvērtējot līdzšinējo pieredzi, ir identificējamas dizaina domāšanas pieejas attīstības iespējas Latvijā, tādējādi sekmējot efektīvas valsts pārvaldes sasniegšanas mērķus.

### **Maģistra darba mērķis**

Maģistra darba **mērķis** ir izpētīt dizaina domāšanas pieejas nozīmi valsts pārvaldes reputācijas veidošanā un izstrādāt priekšlikumus dizaina domāšanas pieejas izmantošanai valsts pārvaldes iestādēs, jo īpaši tiešās valsts pārvaldes augstākās iestādēs.

### **Pētījuma objekts un priekšmets**

Maģistra darba izpētes **objekts** ir valsts pārvalde. Valsts pārvaldes definīcijas aptver arī publiskos pakalpojumus, faktiski visas publiskās funkcijas, izņemot komercdarbību. Lai īstenotu publiskās funkcijas, ir izveidota valsts pārvaldes institucionālā sistēma, kuras mērķis ir kalpot sabiedrībai. Maģistra darba ietvaros padziļināta izpēte fokusēta uz tiešās valsts pārvaldes augstākām iestādēm. Valsts tiešo pārvaldi veido ministrijas vai īpašu uzdevumu ministru sekretariāti, to padotības iestādes, Valsts kanceleja un iestādes, kas padotas tieši Ministru prezidentam.<sup>32</sup> Ministrijas ir tiešās pārvaldes augstākās iestādes, kuru kompetencē ir valsts politikas izstrāde un kas ir tieši padotas Ministru kabineta loceklim.<sup>33</sup> Šāda izpētes objekta noteikšana saistīta ar to, ka tiešās valsts pārvaldes augstāko iestāžu kompetencē ir

---

<sup>31</sup> *Valsts pārvalde reformu plāns: 2020*. Valsts kanceleja, Rīga, 2017. 34 lpp.

<sup>32</sup> Bariss, V. *Publiskā administrācija*. Jelgava: LLU., 2009. 35 lpp.

<sup>33</sup> *Valsts pārvaldes politika: pašreizējā situācija un nākotnes izaicinājumi*. Rīga, Valsts kanceleja, 2016. 63 lpp.

valsts politikas izstrāde, kā arī ietekme un atbildība par tās padotībā esošo iestāžu darbības rezultātiem.

Pētījuma **priekšmets** ir dizaina domāšanas pieeja reputācijas veidošanā.

### **Maģistra darba uzdevumi**

1. Izpētīt “reputācijas” un “dizaina domāšanas” jēdzienus, to saturiskās variācijas un konceptualizēt to pielietojuma veidus kontekstā ar valsts pārvaldi;
2. Sniegt teorētisku reputācijas vadības valsts pārvaldē nozīmes raksturojumu, analizējot reputācijas veidošanas pieeju attīstību, akcentējot jaunākās tendences un inovatīvu pieeju lomu, nozīmi šajos procesos;
3. Apzināt un analizēt dizaina domāšanas pieejas īstenošanas prakses valsts pārvaldē, balstoties uz ārvalstīs veikto pētījumu rezultātiem, pastiprinātu vērību pievēršot informācijas un sociālā dizaina koncepcijām;
4. Veikt empīrisku pētījumu par dizaina domāšanas pieejas izmantošanas iespējām tiešās valsts pārvaldes augstākajās iestādēs Latvijā, izvērtējot dizaina domāšanas nozīmes izpratni, pielietojumu un attīstības perspektīvas;
5. Intervēt ar dizaina domāšanas jomu saistītos ekspertus par dizaina domāšanas attīstību un pielietojumu Latvijas valsts pārvaldē un noskaidrot viņu vērtējumu par līdzšinējo pieredzi dizaina domāšanas pieejas izmantošanā reputācijas veidošanā;
6. Veikt tiešās valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistu aptauju ar nolūku apzināt situāciju dizaina domāšanas pieejas izpratnē un pielietojumā, lai identificētu priekšstatus par dizaina domāšanas pieejas izmantošanas aktualitāti un iespējām;
7. Veikt pilotpētījumu ar mērķi noskaidrot Latvijas Asociācijas sabiedrisko attiecību profesionāļiem (LASAP) biedru kā jomas ekspertu vērtējumu par pieejām reputācijas veidošanā un dizaina pieejas aktualitāti;
8. Izstrādāt priekšlikumus dizaina pieejas izmantošanai valsts pārvaldes reputācijas veidošanā.

### **Maģistra darba pētnieciskie jautājumi**

Nemot vērā, ka dizaina domāšanas pieejas izpētes joma Latvijā tikai veidojas, sākotnējās izpētes pētījumos paustās atziņas var kalpot par pamatu turpmākajiem pētījumiem

šajā jomā. Pētot dizaina domāšanas izmantošanu tiešās valsts pārvaldes augstākajās iestādēs, izvirzīti šādi galvenie pētnieciskie jautājumi:

- ◆ Kāda ir „dizaina domāšanas” un „reputācijas” jēdzienu būtība, to saturiskās variācijas un pielietojuma veidi?
- ◆ Kādas ir reputācijas vadības valsts pārvaldē jaunākās tendences un kāda ir dizaina domāšanas pieejas vieta un aktualitāte šajos procesos?
- ◆ Kāda ir līdzšinējā pieredze dizaina domāšanas aspektu izmantošanā tiešās valsts pārvaldes augstākās iestādēs Latvijā un kādi faktori ir ietekmējuši dizaina domāšanas pieejas izmantošanu?
- ◆ Kāda ir dizaina domāšanas pieejas izpratne tiešās valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistu vidū un kādi ir viņu priekšstati un profesionālā pieredze par dizaina domāšanas pieejas izmantošanu reputācijas vadības procesos?
- ◆ Kas kavē un kādi faktori varētu veicināt dizaina domāšanas pieejas attīstību valsts pārvaldē?

### **Galvenās pētījuma metodes**

Darba empīriskā daļa veidota divos etapos.

**Kvalitatīva izpēte**, kas sniedza plašāku izpratni par dizaina pieejas nozīmi un iespējamo pielietojumu reputācijas veidošanā valsts pārvaldē:

- ◆ daļēji strukturētas ekspertu intervijas;
- ◆ publiskās diskusijas „Dizains valsts pārvaldībā” satura analīze.

**Kvantitatīva izpēte**, kas ļāva apzināt līdzšinējo pieredzi reputācijas veidošanā, dizaina domāšanas pieejas nepieciešamību valsts pārvaldē:

- ◆ aptauja valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistiem;
- ◆ aptauja Latvijas Asociācijas sabiedrisko attiecību profesionāļiem (LASAP) biedriem.

**Pētījuma periods:** empīriskā izpēte veikta laika periodā no 2018. gada janvāra līdz 2018. gada maijam.

## **Maģistra darba novitātes**

Veiktais darbs gan teorētiski, gan pētnieciski ir ieguldījums dizaina domāšanas konceptualizācijā un nozīmes izpētē valsts pārvaldē.

- ◆ Definēta dizaina domāšana kā inovatīva pieeja valsts pārvaldē;
- ◆ Identificēts dizaina koncepta iespējas un izstrādātas dizaina metodes valsts pārvaldē;
- ◆ Apkopoti un definēti dažādi rīki dizaina domāšanas izmantošanai valsts pārvaldes iestādēs;
- ◆ Izstrādāti priekšlikumi dizaina pieejas izmantošanai Latvijas valsts pārvaldē.

Kā darba būtiskāko ietekmi ilgtermiņā autore vēlas veicināt dizaina domāšanas lomas palielināšanos, kā arī dizaina domāšanas pieejas izmantošanu kā nozīmīgu instrumentu valsts pārvaldes reputācijas veidošanā.

Darba autore Latvijas Universitātes 76. starptautiskajā zinātniskajā konferencē prezentēja darba primārās atziņas, kas vienlaikus ir darba teorētiskais ietvars. Konferences sekcijas „Publiskā sektora pārvaldība un ekonomika” komisija atzinīgi novērtēja tēmas aktualitāti un autores ziņojumu, to apliecinot ar sertifikātu.

## **Literatūras un datu avotu raksturojums**

Maģistra darba izstrādē izmantotas vadošo dizaina domāšanas teorētiķu, piemēram, T.Brauna, R.Makkima, A.Baeika un P.Gremetta koncepcijas. Tāpat maģistra darbā detalizēti analizēta un plašāk izvērsta teorija Stenforda Universitātē, kur dibināts pirmais Dizaina domāšanas institūts un izstrādāts klasiskais dizaina domāšanas piecu pakāpju modelis, kuru autore izmantoja pamatu analizē un izpētē. Izmantotas Harvardas Universitātes, IDEO (*International design and innovation company*), UNDP (*United Nation Development Programme*) un NESTA (*National Endowment for Science, Technology and the Arts*) diskusiju dokumenti un publikācijas.

## **Maģistra darba struktūra**

**Pirmajā nodaļā** autore apskata teorētiski metodoloģisku reputācijas veidošanas pieeju attīstības raksturojumu valsts pārvaldē.

**Otrā nodaļā** veltīta dizaina domāšanas izpētei un interpretācijai dažādos avotos, kā arī analizē dizaina domāšanas variācijas valsts pārvaldes sektorā.

**Trešajā nodaļā** veikts empīriskais pētījums ar fokusu uz dizaina domāšanas pieejas izmantošanas iespējām un izaicinājumiem valsts pārvaldes reputācijas veidošanā.

**Darba noslēgumā** ir izdarīti secinājumi un izvirzīti priekšlikumi dizaina domāšanas pieejas attīstībai valsts pārvaldes reputācijas veidošanā.

# 1. REPUTĀCIJAS VADĪBAS PUBLISKAJĀ PĀRVALDĒ TEORĒTISKS RAKSTUROJUMS

Nodaļa sniedz teorētiski metodoloģisku reputācijas veidošanas pieeju attīstības raksturojumu valsts pārvaldē. Reputācijas jautājums piesaista gan zinātnieku uzmanību, gan arī ir kļuvis par nozīmīgu intereses objektu valsts sektorā, tādēļ autore pieskaras tādiem reputācijas veidojošiem faktoriem, kā uzticēšanās un klientu pieredze, kā arī apskata, kāda ir stratēģiskās vadības un sabiedrisko attiecību, tās ciešās mijiedarbības loma publiskā tēla veidošanā. Autore pievēršas analīzei, kāda nozīme ir ne vien zīmolam, bet arī saprotamai, uz lietotāju orientētai divvirzienu komunikācijai, vērtīborientācijai, saprotot, ka valsts pārvaldes iestāde ir gan izpildvaras funkciju veicējs, gan arī darba devējs.

## 1.1. Reputācijas veidošanas pieeju attīstība publiskajā pārvaldē

Pēdējos 50 gadus Eiropā un visā pasaulē turpinās valsts sektora vadības reformas, kuru mērķis ir efektīvizēt pārvaldi un uzlabot tās veikspēju. Ja uz laika ass kopš 20. gadsimta 50. gadiem atzīmē laikposmus, kuros valsts sektora vadības attīstību var raksturot ar būtiski atšķirīgām pazīmēm un izpausmēm, varam nosacīti ieraudzīt trīs galvenos posmus:

- ◆ tradicionālās publiskās pārvaldes (*Public Administration*) posms<sup>34</sup>;
- ◆ kopš 70. gadu beigām līdz 90. gadu beigām – tā saucamās Jaunās publiskās pārvaldes (*New Public Management*) posms<sup>35</sup>;
- ◆ kopš 90. gadiem – turpinās posms, ko rietumu pētnieki dēvē par publisko pārvaldību (*Public Governance*)<sup>36</sup>. (skat. 1.1. attēlu)

---

<sup>34</sup> Eliassen, K.A., Sitter, N. *Understanding Public Management*. SAGE Publications, 2008. 196 p.; Hughes, O.E. *Public management and administration*. New York: Palgrave Macmillan, 2003.; Pollitt, C., Bouckaert, G. *Public management reform: a comparative analysis: New Public management*. Governance and the Neo-Weberian State. Oxford: Oxford University Press, 2011.

<sup>35</sup> Meuleman, L. *Public management and the metagovernance of hierarchies, networks and markets: the feasibility of designing and managing governance style combinations*. Springer, 2008. 399 p.; Pollitt, C., Bouckaert, G. *Public management reform: a comparative analysis: New Public management*. Governance and the Neo-Weberian State. Oxford: Oxford University Press, 2011.

<sup>36</sup> Bovaird, T., Löffler, E. *Public management and governance*. London, New York: Routledge, 2005. 12 p.; Pollitt, C., Bouckaert, G. *Public management reform: a comparative analysis: New Public management*. Governance and the Neo-Weberian State. Oxford: Oxford University Press, 2011.



**1.1. att. Publiskā sektora vadības attīstības etapi**

Avots: Autores veidots attēls

Viens no pazīstamākajiem publiskās pārvaldes organizēšanas modeļiem ir Jaunā publiskā pārvalde, kas bija īpaši populārs pagājušā gadsimta 90. gados, atstājot paliekošu iespaidu uz publisko pārvaldi Eiropas Savienībā, tai skaitā Latvijā. Domājot par mūsdienīgas attīstības perspektīvu, Jaunā publiskā pārvalde tiek uzlūkota arī kā viena no attīstības iespējām arī Latvijā. Jaunās publiskās pārvaldes idejas radās pagājušā gadsimta 70. gados Jaunzēlandē, Austrālijā, Lielbritānijā un ASV sakarā ar šo valstu tradicionālā birokrātiskā pārvaldes aparāta milzīgajām izmaksām, neefektivitāti un arī sakarā ar tā laika pasaules naftas krīzi. Savukārt Publiskās pārvaldības attīstību ir veicinājusi informācijas tehnoloģiju attīstība. Katrā no publiskās pārvaldes attīstības posmiem var akcentēt noteiktus vadības problēmu risinājuma veidus jeb paradigmas (skat. 1.1. tabulu) un noteiktus vadības principus. Tradicionālajai publiskajai pārvaldei atbilst hierarhiskā, birokrātiskā paradigma, kuras izpausmes un principus raksturo stingra atbilstība normām un instrukcijām, hierarhiskas attiecības, pasīva pilsoņa vai ierēdņa loma.

1.1. tabula

**Publiskā sektora vadības paradigmas**

Publiskā sektora vadības posms	Publiskā pārvalde	Jaunā publiskā pārvalde	Publiskā pārvaldība
<b>Paradigma</b>	<b>Hierarhiskā, birokrātiskā paradigma</b>	<b>Tirgus paradigma</b>	<b>Tīklojuma paradigma</b>
<b>Pazīme</b>			
<b>Virzītājspēks</b>	Normatīvie akti	Publiskie pakalpojumi	Pilsoniskā sabiedrība
<b>Mērķis</b>	Juridiskā atbilstība	Konkurētspēja	Kopienas dzīves kvalitāte
<b>Organizatoriskie principi</b>	Centralizācija	Decentralizācija	Horizontālā un vertikālā sadarbība
<b>Sabiedrības locekļa loma</b>	Pilsonis – lietotājs	Patērētājs (klients)	Aktīvs dalībnieks
<b>Attiecību raksturojums</b>	Autoritatīvs	Līgumiskas	Sadarbības

Jaunās publiskās pārvaldes galvenais elements ir tirgus (*quasi-market*) un privātā sektora vadības principu ieviešana publiskajā pārvaldē, akcentējot decentralizāciju, konkurenci, klientu un pakalpojumu sniedzēju attiecības publiskā sektora vadībā. Jaunā publiskā pārvalde kā publiskās pārvaldes attīstības virziens 20. gadsimta 80. gados tika ieviests Jaunzēlandē, Austrālijā, Lielbritānijā un citās Eiropas valstīs, tai skaitā Skandināvijas valstīs. Līdzīgus valsts aparāta reformu procesus ASV dēvē par „valdības jaunizveidi” (*Reinventing government*). (skat. 1.2. tabulu) Pēdējos vairāk kā desmit gados, līdz ar komunikāciju tehnoloģiju attīstību, publiskajā pārvaldē arvien vairāk iesaistās sabiedrības locekļi – mērķgrupas, sociālie partneri, tiek akcentēta dažādu pārvaldības līmeņu un virzienu sadarbība, attīstās tā sauktā tīklojuma (*network*) paradigma. Kā norāda rietumu vadībzinātnes teorētiķi, visas trīs paradigmas valstu publiskajā pārvaldē vienlaicīgi pastāv joprojām, katrā valstī ir atšķirīga tikai katras vadības paradigmas izpausmes intensitāte<sup>37</sup>. Visu šo publiskā sektora institūciju vadības pieeju spektru – gan publisko pārvaldi, gan uzņēmējdarbības un tirgus vadības principu, gan citu jaunu, modernu vadības metožu izmantošanu publiskajā sektorā, tai skaitā sadarbības un līdzdalības attiecības starp valsts institūcijām un pilsoņiem, moderno tehnoloģiju izmantošanu vadīšanā, apzīmē ar jēdzienu „publiskā pārvaldība” (*Public governance*)<sup>38</sup>.

Publiskā pārvaldība aptver publiskā sektora institūciju organizacionālo struktūru, finanšu vadības, personālvadības un publisko pakalpojumu pilnveidošanu un raksturojas ar privātā sektora vadības paņēmieniņu plašu izmantošanu. Tās pamatprincipi ir:

- ◆ valsts funkciju precizēšana un decentralizācija;
- ◆ vadības efektivitātes pilnveidošana;
- ◆ stratēģiskās vadības īstenošana;
- ◆ orientācija uz pakalpojumu lietotāju – klientu;
- ◆ izpildes kontrole un novērtēšana, kvalitātes vadības sistēmu ieviešana;
- ◆ konkurences veicināšana starp pakalpojuma sniedzējiem;
- ◆ pilsoņu iesaistīšana vadības lēmumu pieņemšanā;
- ◆ informācijas tehnoloģiju ieviešana, e-rīku izmantošana vadībā;
- ◆ horizontālu sadarbības tīklu veidošanās<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> Meuleman, L. *Public management and the metagovernance of hierarchies, networks and markets: the feasibility of designing and managing governance style combinations*. Springer, 2008. 399 p.

<sup>38</sup> Jansone, D., Reinholde, I., Ulničāne, I. *Latvijas publiskā pārvalde*. Rīga: Latvijas Universitāte, 2002. 292 lpp.

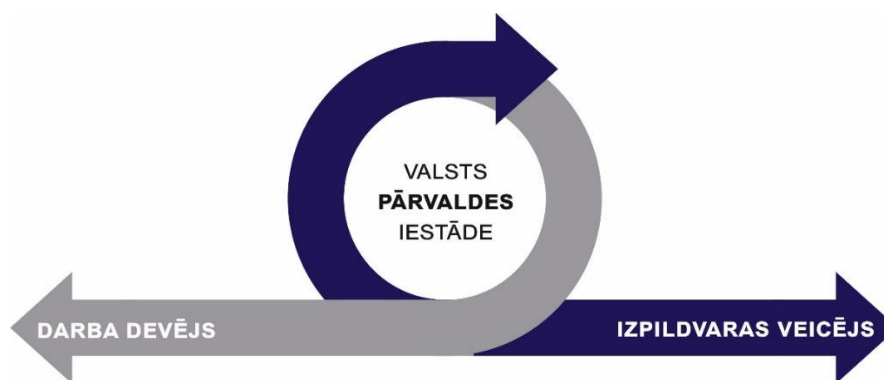
<sup>39</sup> Vanags, E. *Valsts pārvaldes reformas ārvalstīs un Latvijā*. Rīga: Latvijas Statistikas institūts, 2007. 103 lpp.

**Publiskās pārvaldības principi un paradigmas**

<b>Tirgus (quasi-market) paradigma</b>	<b>Tīklojuma (network) paradigma</b>
Stratēģiskās vadības īstenošana	
Izpildes kontrole un novērtēšana; kvalitātes vadība	
Vadības efektivitātes pilnveidošana	
Valsts funkciju decentralizācija	
Orientēšanās uz klientu	
Konkurences veicināšana	
	Mērķgrupu un sociālo partneru iesaistīšana
	Sadarbības tīkli ar citās institūcijām
	E-rīku izmantošana vadībā

Valsts pārvaldes tēls literatūrā visbiežāk tiek analizēts divos aspektos. Pirmais aspekts – valsts pārvaldes tēls kopumā – parasti tiek skatīts kontekstā ar vispārējo uzticēšanos valsts pārvaldei un tās institūcijām katrā konkrētā valstī. Pētījumi par uzticēšanos valsts pārvaldei rāda, ka, lai arī uzticēšanās dažādām valsts pārvaldes institūcijām sabiedrības līmenī var atšķirties, individuālu sabiedrības locekļu uztverē ir novērojama pozitīva korelācija starp uzticēšanās pakāpi dažādām valsts pārvaldes iestādēm – bieži vien, ja cilvēks uzticas vienai iestādei, tad uzticas arī citām, un otrādi<sup>40</sup>.

Otrs valsts pārvaldes publiskā tēla aspekts ir saistīts ar valsts pārvaldes kā potenciālā darba devēja uztveri un novērtējumu. Pētījumi rāda, ka valsts sektora kā darba devēja pievilcība veicina gatavību pieteikties darbā valsts pārvaldes iestādē un gatavību ieteikt valsts pārvaldes iestādi kā iespējamo darba devēju citiem darba meklētājiem<sup>41</sup>.



**1.2. att. Valsts pārvaldes reputācijas virzība**

Avots: Autores veidots attēls

<sup>40</sup> Christensen, T., Lægreid, P. *Trust in Government: The Relative Importance of Service Satisfaction, Political Factors, and Demography*. Public Performance & Management Review, 28 (4), 2005. 487–511 pp.

<sup>41</sup> Ritz, A., Waldner, C. *Competing for Future Leaders: A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants*. Review of Public Personnel Administration, 31(3), 2011. 291–316 pp.

Svarīgi apzināties, ka valsts pārvaldes iestādes vienlaikus ir gan pārvaldes funkciju veicēji, gan darba devēji. Tādējādi arī reputāciju turpmāk svarīgi apskatīt divos aspektos:

- 1. valsts pārvaldes iestāde kā darba devējs** – no darbavietas pievilcības viedokļa, kas tiešā veidā ietekmē kompetento speciālistu piesaisti un noturību;
- 2. valsts pārvaldes iestāde kā izpildvaras funkcijas veicējs** – no iedzīvotāju vajadzībām atbilstošu pārvaldes funkciju nodrošināšanas, pakalpojumu sniegšanas kvalitātes un komunikācijas skatupunkta, kas iespaido sabiedrības viedokli un uzticēšanos gan konkrētajai iestādei, gan pārvaldei kopumā. (skat. 1.2. attēlu)

Literatūrā izdalīti vairāki iespējamie risinājumi valsts pārvaldes iestāžu publiskā tēla uzlabošanai. Tiešākais veids tēla uzlabošanai ir komunikācijas stratēģijas izveide vai atbilstoša koriģēšana, lai informētu sabiedrību par valsts pārvaldes pozitīvajiem aspektiem<sup>42</sup>. Šāda komunikācijas stratēģija var būt efektīvāka, ja tā vērsta uz katras atsevišķās organizācijas tēla uzlabošanu, nevis valsts pārvaldi kopumā. Attiecībā uz jaunu darbinieku piesaisti, būtiski ir tieši uzrunāt potenciālos darba ņēmējus, piemēram, dodoties uz augstskolām un mērķtiecīgi uzrunājot absolventus, līdzīgi kā to dara darba devēji privātajā sektorā. Tāpat aktīvāk un atraktīvāk jāveic skaidrošanas darbs par dažādu valsts pārvaldes iestāžu funkcijām un devumu sabiedrībai. Būtisks priekšnoteikums šādas stratēģijas veiksmīgai ieviešanai ir sabiedriskās domas analīze – gan tādēļ, lai saprastu, kādiem publiskā tēla aspektiem pievēršama īpaša vērība komunikācijā ar sabiedrību, gan arī lai periodiski izvērtētu šīs komunikācijas efektivitāti. Veidojot valsts pārvaldes kā darba devēja publisko tēlu, nepieciešams uzsvērt priekšrocības, kuras darbs valsts pārvaldē sniedz cilvēkiem ar augstu motivāciju darbam valsts sektorā, skaidri diferencējot valsts pārvaldi no privātā un NVO sektora, signalizējot saskaņu starp šīs darba meklētāju grupas individuālajām vērtībām un tām vērtībām, kuru realizāciju nodrošina valsts pārvalde<sup>43</sup>.

Sabiedrisko attiecību izpratnē šķir divas paradigmas: simboliski skaidrojošo (*symbolic–interpretive – angļu val.*) paradigmu un stratēģiskās vadības jeb uzvedības (*strategic management or behavioural – angļu val.*) paradigmu. Simboliski skaidrojošo paradigmu dēvē arī par tradicionālo (*traditional – angļu val.*) paradigmu.

---

<sup>42</sup> Aijala, K. *Public sector – An employer of choice? Report on the Competitive Public Employer Project*. Paris, OECD Public Management Service, 2002. 98 p.

<sup>43</sup> Ritz, A., Waldner, C. *Competing for Future Leaders: A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants*. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 2011. 291–316 pp.

Tradicionālās jeb simboliski skaidrojošās paradigmas pārstāvji sabiedriskās attiecības saprot kā ziņošanas, publicitātes, informēšanas un mediju attiecību funkciju. Praktiķi, kuri domā šīs paradigmas robežās, savā darbā uzsvaru liek uz publikācijām, ziņām, komunikācijas kampaņām un kontaktu veidošanu ar masu medijiem. Sabiedriskajām attiecībām lielākoties tiek piešķirta taktiska nozīme. Tradicionālās paradigmas pārstāvji tic, ka spēj kontrolēt vēstījumus sabiedrībai, spēj ietekmēt sabiedrības attieksmi un uzvedību, spēj pārliecināt sabiedrību mainīt viedokli ar asimetriskas komunikācijas palīdzību. Komunikācija tiek plānota, lai veicinātu organizācijas intereses, neņemot vai arī nedaudz ņemot vērā publiku viedokli.

Lai arī tradicionālajā paradigmā sabiedriskajām attiecībām lielākoties tiek piešķirta taktiska loma, tomēr dažkārt tās tiek definētas kā vadības funkcija, lietojot tādus jēdzienus kā imidža vadība, reputācijas vadība, *brenda* (zīmola) vadība un uztveres jeb izpratnes vadība<sup>44</sup>. Lielbritānijas sabiedrisko attiecību pētniece Žakī Letāna (*Jacque L'Etang*) norāda, ka bieži sabiedriskās attiecības kā reputācijas vadību definē tieši sabiedrisko attiecību praktiķi un žurnālisti<sup>45</sup>. Tā, piemēram, Kanādas sabiedrisko attiecību aģentūra *Reputations* skaidro, ka viņi ir reputācijas vadības un sabiedrisko attiecību aģentūra, kas palīdz klientiem veidot, vadīt un aizsargāt reputāciju. tradicionālajā paradigmā var šķirt trīs pieejas sabiedriskajām attiecībām:

- ◆ komunikācijas pieeju sabiedriskajām attiecībām – sabiedriskās attiecības tiek īstenotas taktiskā līmenī kā komunikācijas funkcija ar mērķi nodrošināt informācijas plūsmu starp organizāciju un tās publikām; komunikācijas raksturs nav ierobežots (tiek pieļauta neētiskas komunikācijas, propagandu saturošu elementu un manipulācijas izmantošana);
- ◆ mārketinga pieeju sabiedriskajām attiecībām – sabiedriskās attiecības tiek īstenotas taktiskā līmenī kā mārketinga atbalsta funkcija ar mērķi veicināt produktu pārdošanu; komunikācijas raksturs nav ierobežots (tiek pieļauta neētiskas komunikācijas, propagandu saturošu elementu un manipulācijas izmantošana);
- ◆ reputācijas vadības pieeju sabiedriskajām attiecībām – sabiedriskās attiecības tiek īstenotas stratēģiskā līmenī kā viena no vadības funkcijām ar mērķi veidot organizācijas tēlu (reputāciju) varas pozīciju noturēšanai, organizācijas interešu

---

<sup>44</sup> Grunig, J.E. *Paradigms of global public relations in an age of digitalization*. PRism, No. 6(2), 2009. Pieejams: <http://www.prismjournal.org/homepage.html> (skatīts: 17.02.2018.)

<sup>45</sup> L'Etang, J., Pieczka, M. *Public Relations: Critical Debates and Contemporary Practice*, Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 513 p.

virzīšanai un aizstāvēšanai, vienpusēja labumu gūšanai; komunikācijas raksturs nav ierobežots (tiek pieļauta neētiskas komunikācijas, propagandu saturošu elementu un manipulācijas izmantošana).

Atšķirīgs ir stratēģiskās vadības un uzvedības paradigmas pārstāvju (Dž. Gruniga, viņa kolēģu un studentu) viedoklis. Viņi uzskata, ka sabiedrisko attiecību vadītājiem ir jāpiedalās stratēģisku lēmumu pieņemšanā, tā palīdzot vadīt organizācijas uzvedību un attiecības ar tās publikām. Šīs paradigmas pārstāvji liek uzsvāru uz daudzveidīgu divvirzienu komunikāciju, lai nodrošinātu dialogu starp organizāciju un tās publikām pirms lēmumu pieņemšanas un pēc tās. Šī paradigma neizslēdz tradicionālās sabiedrisko attiecību darbības – tādas kā mediju attiecības un informācijas izplatīšanu, – bet drīzāk paplašina tās, ietverot tajās izpēti un klausīšanos. Paradigmas pārstāvji uzskata, ka sabiedriskās attiecības sniedz labumu organizācijām, palīdzot tām pieņemt lēmumus, attīstīt politiku, nodrošināt pakalpojumus un rīkoties veidā, kas ir pieņemams ieinteresētajām publikām, tādejādi palielinot organizāciju ienākumus, samazinot izmaksas un riskus<sup>46</sup>.

Dž. Ledingems formulē 14 organizāciju un sabiedrības attiecību aksiomas: organizācijas un sabiedrības attiecības ir transakcionālas (darījuma attiecības); attiecības ir dinamiskas, tās laika gaitā mainās; tās ir mērķorientētas; organizācijas un sabiedrības attiecībām ir sava vēsture un sekas, un tās var analizēt, runājot par attiecību kvalitāti, stratēģiju saglabāšanu, attiecību tipiem un to dalībniekiem; attiecības virza uz priekšu saskatītās nepieciešamības un mijiedarbības vajadzība starp organizāciju un publikām; organizācijas un sabiedrības attiecību turpinājums ir atkarīgs no sagaidītās kvalitātes; šīs cerības (sagaidāmais rezultāts) tiek izteiktas mijiedarbībā starp organizācijām un auditorijām; attiecības ietver komunikāciju, bet komunikācija nav vienīgais attiecību veidošanas instruments; šīs attiecības ietekmē attiecību vēsture, transakcijas daba, apmaiņas biežums un savstarpīgums; neatkarīgi no šo attiecību izpratnes organizācijas un sabiedrības attiecības var aprakstīt pēc to tipa (personīgas, profesionālas, kopienu, simboliskas un pēc uzvedības veida); īstais fokuss uz sabiedrisko attiecību sfēru ir attiecības, nevis komunikācija; komunikācija viena pati nevar saglabāt ilgtermiņa attiecības, ja pietrūkst atbalstošas organizācijas uzvedības; efektīva

---

<sup>46</sup> Grunig, J. E., Grunig, L. A. *Excellence Theory in Public Relations: Past, Present, and Future*.//*Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations*. Ansgar Zerfaß, A. A., Ruler, van B., Sriramesh, K. (Eds.). VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008. 327–348 pp.; Grunig, J.E. *Paradigms of global public relations in an age of digitalization*. PRism, No. 6(2), 2009. Pieejams: <http://www.prismjournal.org/homepage.html> (skatīts: 17.02.2018.)

organizācijas un sabiedrības attiecību vadība atbalsta savstarpējo sapratni un izdevīgumu; attiecību pieeja ir piemērojama visam sabiedrisko attiecību procesam un attiecībā uz visām sabiedrisko attiecību tehnikām<sup>47</sup>. Šīs aksiomas ir kā labs pamats sabiedrisko attiecību izpratnei stratēģiskās vadības paradigmā.

Stratēģiskās vadības paradigmu pārstāv arī biedru skaita ziņā lielākā sabiedrisko attiecību organizācija Eiropā – Licencētais sabiedrisko attiecību institūts (*Chartered Institute of Public Relations – angļu val.*), kas apvieno vairāk nekā 9500 biedru (gan Apvienotās Karalistes, gan citu valstu). Institūts norāda, ka sabiedriskās attiecības ir vērstas uz reputāciju, kas ir gala iznākums tam, ko jūs darāt, ko jūs sakāt un ko citi saka par jums. Sabiedrisko attiecību prakse ir disciplīna, kas gādā par reputāciju ar mērķi gūt sapratni un atbalstu, kā arī ietekmē viedokli un uzvedību. Tie ir plānoti un pastāvīgi centieni izveidot un saglabāt labvēlību un savstarpēju sapratni starp organizāciju un tās publikām. Institūts norāda, ka mūsdienās sapratne ir divvirzienu process. Lai arī definīcijā priekšplānā ir izvirzītas rūpes par reputāciju, kas norāda uz piederību tradicionālajai paradigmai, tomēr iedziļinoties, jāsaprot, ka reputācija šai skaidrojumā ir kā gala rezultāts savstarpējai sapratnei. Šajā formulējumā atšķirībā no iepriekšējām definīcijām ir uzsvērts, ka sabiedriskās attiecības ir plānota darbība. Sabiedrisko attiecību jomā nevar strādāt haotiski, darbs jāplāno ilgtermiņā. Tāpat svarīgi ir saprast, ka darbība ir pastāvīga.

Kā pamatu, no kura attīstījusies stratēģiskā vadības paradigma<sup>48</sup>, var minēt Dž. Gruniga, L. Grunigas un D. Dozjē ekselences teoriju, kas tapusi projekta *Excellence* rezultātā. Projekts īstenots 20. gadsimta 80. un 90. gados trīs pasaules valstīs – ASV, Kanādā un Lielbritānijā. Tajā pētīta sabiedrisko attiecību prakse vairāk nekā 300 dažādās organizācijās. Pētījuma rezultāti ir apkopoti 3 grāmatās: *Excellence in Public Relations and Communication Management* (Grunig, 1992); *Managers's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management* (Dozier, Grunig, Grunig, 1995); *Excellent Public Relations and Effective Organizations. A Study of Communications Management in Three Countries* (Grunig, Grunig, Dozier, 2002). Pēdējā grāmatā ir apkopoti visi pētījuma gaitā iegūtie rezultāti. Pētījums parāda, ka sabiedrisko attiecību vērtība nāk no attiecībām, ko organizācijas attīsta un saglabā ar publiku. Pētnieki skaidro: „Sabiedriskās attiecības palīdz veidot attiecības, sekmējot

---

<sup>47</sup> Ledingham, J. A. Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, No 15 (2), 2003. 195 p.

<sup>48</sup> Grunig, J. E., Grunig, L. A. *Excellence Theory in Public Relations: Past, Present, and Future.//Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations*. Ansgar Zerfaß, A. A., Ruler, van B., Sriramesh, K. (Eds.). VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008. 327–348 pp.

komunikāciju starp organizācijas apakšsistēmām un publikām organizācijās un ap tām<sup>49</sup>.” Ekselences teorijas izstrādātāji uzskata, ka reputācija ir attiecību rezultāts un ka **attiecību kvalitāte un reputācija vairāk izriet no organizācijas uzvedības nekā no vēstījumiem**, ko komunikatori izplata. Lai sasniegtu rezultātu, ir jāievēro vispārējie sabiedrisko attiecību principi, kas nosaka, ka sabiedriskās attiecības var ietekmēt lēmumus un uzvedību, ja sabiedriskās attiecības vada vadītājs, kas ir pilnvarots ieņemt svarīgu lomu organizācijas stratēģiskajā vadīšanā. Komunikatoriem, ieņemot stratēģisku lomu, ir lielāka vērtība, ja viņi, izpētot publiku viedokli, sniedz organizācijas vadībai informāciju par pētījuma rezultātiem, nevis strādā, lai informāciju izplatītu ārpus organizācijas. Pētījuma rezultāti apliecina, ka komunikatori var attīstīt attiecības daudz efektīvāk, ja viņi ar publikām komunicē simetriski, nevis asimetriski. Simetriskā komunikācija ir īpaši svarīga organizācijas iekšienē, kur tā palīdz veidot piederības kultūru, kas, savukārt, palielina darbinieku apmierinātību ar organizāciju. Taču pētnieki arī uzsver, ka organizācijas iekšējā simetriskā komunikācija un piederības kultūra izriet no organizācijas struktūras, ko ir radījuši augstākā līmeņa vadītāji.<sup>50</sup> Īpaši jāuzsver pētnieku norāde, ka sabiedrisko attiecību mērķis ir attiecības, reputācija ir attiecību loģisks rezultāts.

## 1.2. Reputācijas koncepta teorētiski–metodoloģiskā interpretācija

Reputācijas jautājums piesaista gan zinātnieku uzmanību, gan arī ir kļuvis par nozīmīgu valsts pārvaldes, kā arī citu politikas dalībnieku intereses objektu attiecībā uz novērtējumu un arvien palielina interesentu loku – cīņā par labākiem reitingiem un atsauksmēm. Tādēļ, pirms detalizētāk apskatīt un analizēt reputācijas veidošanās procesu valsts pārvaldē, sākumā jānodēfīnē, kā tiek saprasts jēdziens **reputācija**. Akadēmiskajā vidē nav vienotas izpratnes par organizācijas tēla un organizācijas reputācijas savstarpējību – vieni autori uzskata, ka reputācija ir organizācijas tēla sastāvdaļa, citi, ka organizācijas tēls veido organizācijas reputāciju. Bez jau minētajiem vairāki autori<sup>51</sup> par būtisku nosauc arī organizācijas identitātes jēdzienu, kas raksturo vērtību un principu kopumu, ko darbinieki un vadītāji saista ar konkrētu

---

<sup>49</sup> Grunig, J.E. *Qualitative Methods for Assessing Relationships Between Organizations and Publics*. Department of Communication University of Maryland, 2002. 7 p.

<sup>50</sup> Grunig, L.A., Grunig, J.E., Dozier, D.M. *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. NY, 2002. 654 p.

<sup>51</sup> Lievens, F., Van Hoye, G., Anseel, F. *Organizational identity and employer image: towards a unifying framework*. Brit. J. Manag. 18:S45–S49, 2007.

organizāciju, tādējādi pieņemot, ka organizācijas identitāte ir avots gan organizācijas tēlam, gan reputācijai.

Organizācijas tēls ir daudznozīmīgs fenomens, kuru veido divas savstarpēji saistītas daļas: organizācijas ārējais tēls un organizācijas iekšējais tēls. Organizācijas tēls ir iespaidu, priekšstatu un asociāciju kopums, kas nosaka dažādu ieinteresēto pušu viedokli par organizāciju<sup>52</sup>. Norit organizācijas sociālā konstruēšana. Tēls, kas veidojas par organizāciju, ir atkarīgs no vairākiem faktoriem: informācijas, kas ir indivīdu rīcībā par konkrētu organizāciju; informācijas avota un veida, kā indivīds ieguvis informāciju par organizāciju; saskaņotības starp informāciju, kas jau ir indivīdu rīcībā par organizāciju un jauniegūto informāciju.

Organizāciju pētniecībā kopš 1990. gadu vidus aizvien lielāku uzmanību sāk pievērst ar organizāciju reputāciju saistītiem jautājumiem<sup>53</sup>. Arī korporatīvajā pasaulē uzņēmumu reputācijas un reputācijas vadības aspekts kļūst ļoti aktuāls. Organizācijas reputācija ir organizācijas darbībā iesaistīto pušu (*constituents – angļu val.*) vispārējs novērtējums par konkrēto organizāciju. Organizācijas reputācija ir priekšstats, kas veidojas no dažādu viedokļu, attieksmju un pieņēmumu kopuma. Var secināt, ka organizācijas tēls, reputācija un identitāte ir sociālas konstrukcijas, organizācijas būtību raksturojoši netveramie (*intangible – angļu val.*) elementi, starp kuriem pastāv mijiedarbība un ir vērojama savstarpējība. Atpazīšanas pakāpe ir pirmais kritērijs vai priekšnoteikums organizācijas tēla un reputācijas noskaidrošanas kontekstā. Apskatot reputācijas vārda nozīmi sīkāk, svešvārdu vārdnīcā<sup>54</sup> definēts: „Reputācija (*no franču valodas réputation, latīņu reputatio „apdomāšana, pārdomas”*) – cilvēka vai organizācijas, uzņēmuma, firmas utt. novērtējums ļaužu apziņā, vispārējais uzskats par kāda vai kā vērtību, īpašībām”. Tēls ir drīzāk uztveres veids, kamēr reputācija ir vairāk kolektīvs novērtējums<sup>55</sup>.

Reputācija nav pasīva darbība, tās pārvaldībai vajadzētu nostiprināt un tieši ietekmēt izpratni, kā arī asociācijas par organizācijas izpausmēm un darbību<sup>56</sup>. Šāda atziņa pasvītro valsts pārvaldes iespēju aktīvi attīstīties un īstenot precīzu rīcības plānu, kas ietver arī komunikāciju, mijiedarbību ar ieinteresētajām pusēm, politikas izstrādi un īstenošanu. Turklāt

---

<sup>52</sup> Balmer, J.M.T. *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing, seeing through the fog*. European Journal of Marketing, 35 (3/4), 2001. 248 – 291 p.; Weigelt, K., Camerer, C. *Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications*. Strategic Management Journal, 9, 1988. 443–454 p.

<sup>53</sup> Fombrun, C.J. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Harvard, 1996.

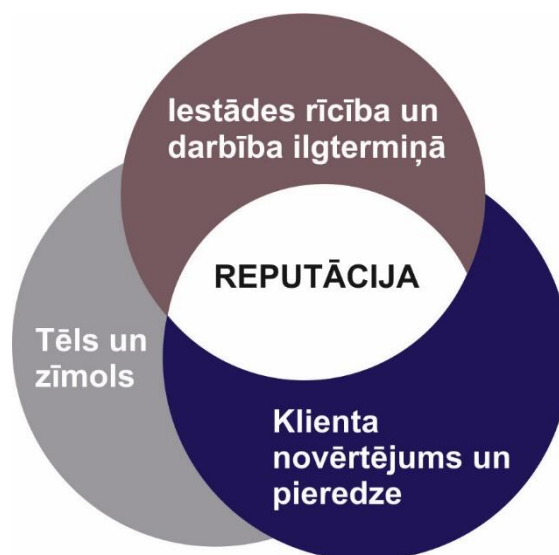
<sup>54</sup> Baldunčiks, J., Pokrotniece, K. *Svešvārdu vārdnīca*. Jumava, 2005.

<sup>55</sup> Mawrick, N., Fill, C. *Towards a framework for managing corporate identity*. European Journal of Marketing, Vol.31, No.5/6, 1995. 396–409 pp.

<sup>56</sup> Deat, F. *Reputation Management: An Experimental Study of Public School*. Newark, New Jersey, 2016. 208 p.

pētnieks uzver, ka **reputācijai jābūt par atsevišķu vadības procesa mērķi**. Autore atbalsta apzinātas un mērķtiecīgas reputācijas pārvaldību, kas ir ne tikai sasniegumi sabiedriskajās attiecībās, bet arī pārdomāts rīcības plāns kā visas organizācijas mērķis. Neapšaubāmi, reputācija ir saskaņas rezultāts starp iedzīvotāju uztveri, pieredzi ar organizāciju, darbību ilgtermiņā<sup>57</sup>. Reputācija ir indivīdu rīcībā esošā koncepcija, kas izriet no viņu pieredzes ar organizāciju.

Apkopojot iepriekšminēto (skat. 1.3. attēlu) var saskatīt mijiedarbību, t.i. valsts pārvaldes reputācijas komponentes: klienta pieredze, novērtējums, uzskats, rīcība, ilgtermiņa darbība, tēls.



1.3. att. Valsts pārvaldes reputācijas komponentes

Avots: Autores veidots attēls

Organizācijām valsts sektorā visā pasaulē, neraugoties uz vitāli svarīgo lomu, ir pārmērīgas birokrātijas un darba neefektivitātes reputācija<sup>58</sup>. Pilsoņiem ir tendence būt visai kritiskiem pret valsts sektoru kopumā, tomēr, skatoties individuālos vērtējumus par pakalpojumiem, tie bieži vien ir labāki.

Valsts kancelejas izstrādātais „Valsts pārvaldes reformu plāns 2020” liecina, ka pēdējo gadu laikā gandrīz puse Latvijas iedzīvotāju ir pozitīvi novērtējuši valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu vienkāršošanu un uzlabošanu. Tāpat pieaug sabiedrības ticība tam, ka Latvijas valsts pārvaldē strādājošie godprātīgi veic savus pienākumus un tiem var uzticēt darbību valsts

<sup>57</sup> Deat, F. *Reputation Management: An Experimental Study of Public School*. Newark, New Jersey, 2016. 208 p.

<sup>58</sup> Luoma-aho, V., Canel, M.–J. *Public Sector Reputation*, SAGE, ISBN: 978–1–4833–7651–6. Publisher, 2016. 597–600 pp.

labā. Tomēr publiskajā telpā, tai skaitā medijos, dominējošais viedoklis ir salīdzinoši kritisks, kas norāda uz nepieciešamību stiprināt stratēģisko komunikāciju un valsts pārvaldes padarītā skaidrošanu sabiedrībai<sup>59</sup>.

Pasākumu plāns „Valsts pārvalde kā labākais darba devējs 2025”, kas aptver vienpadsmit rīcības virzienus, kuru starpā būtiskākie ir ārējās komunikācijas attīstība, lai sekmētu sabiedrības izpratni par valsts pārvaldes darbu, sniegtajiem pakalpojumiem un to pilnveidošanu, programmu izstrāde, lai proaktīvi piesaistītu un noturētu valsts pārvaldei nepieciešamās kompetences, **uz klientu orientēta valsts pārvaldes darba kultūra, lai celtu valsts pārvaldes reputāciju**, vadītāju – līderu attīstība visos valsts pārvaldes vadības līmeņos, kas virzīs mērķu sasniegšanu un vienlaikus nodrošinās atbalstu darbiniekiem jau uzsāktu un plānotu pārmaiņu īstenošanā valsts pārvaldē, un sadarbības stiprināšana dažādu paaudžu darbinieku starpā, respektējot viņu atšķirīgo darba un dzīves pieredzi, vērtības, vajadzības un motivāciju<sup>60</sup>.

Tas nozīmē, ka **organizācijas kultūra nosaka attiecību un uzvedības veidus**, palīdz labāk saprast valsts un sabiedrības vērtības, turklāt nosaka organizācijas ētiskos darbības principus, izvēli, kādos pasākumos ieguldīt resursus, regulē spēju reaģēt uz pārmaiņām un iespaido vēlmi izdarīt vairāk nekā paredzēts. Tāpat arī personu rīcības kontekstā reputācijai var būt noteicoša nozīme valsts pārvaldē: „Privātpersonai jābūt tiesīgai veikt attiecīgo pārvaldes uzdevumu. Lemjot par pārvaldes uzdevuma deleģēšanu privātpersonai, ņem vērā tās pieredzi, reputāciju, resursus, personāla kvalifikāciju, kā arī citus kritērijus”<sup>61</sup>. Šādas prasības nav retums un bieži arī konkursos uz vakantajām amatpersonu vietām, kā galvenais kritērijs tiek pieminēta reputācija. Piemēram, 2018. gadā izsludināts konkurss uz Valsts ieņēmuma dienesta ģenerāldirektora amatu un no pretendentiem, pirmkārt, prasīta nevainojama reputācija. Tas ļoti labi parāda, ka valsts iestādes vēlas izvairīties no pieredzes, kad vienas personas izteikumi, rīcība vai biogrāfija var negatīvi ietekmēt iestādes un pat visas valsts pārvaldes reputāciju. Turklāt amatpersonas rīcība nereti tiek pielīdzināta attiecīgai valsts institūcijai un otrādi.

<sup>59</sup> *Valsts pārvalde reformu plāns: 2020*. Valsts kanceleja, Rīga, 2017. 34 lpp.

<sup>60</sup> *Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē*. Baltic Institute of Social Sciences & O.D.A., Rīga, 2015. 210 lpp.

<sup>61</sup> Latvijas Republikas Valsts pārvaldes iekārtas likums Nr. 94 (2669), pieņemts 21.06.2002.

## **Nodaļas kopsavilkums**

Teorētiskais apskats par reputāciju kā valsts pārvaldes izaicinājumu atklāj nepieciešamību pēc jaunām metodēm, jo tradicionālie instrumenti zaudē savu efektivitāti, pieaugot klientu ekspektācijām. Sāk mainīties sabiedrības priekšstats par valsts pārvaldes darbību. Pārmaiņas rada vajadzību valsts sektora organizācijās izmantot alternatīvas pieejas inovācijām un uzlabojumiem, kas ir atšķirīgas no šobrīd pieejamajām un dominējošām. Inovatīva pārvaldība šodien ir plaši izmantots vārdu savienojums, kas tiek iekļauts dažādos attīstības dokumentos, piemēram, „Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijā līdz 2030. gadam”. Tas nozīmē izveidot valsts pārvaldi, kas ir efektīva, spēj ne tikai ātri reaģēt uz pārmaiņām, bet arī paredzēt un virzīt tās, iesaistot sabiedrību. Tādējādi arvien vairāk valsts pārvaldes sektors Eiropas Savienībā izvēlās viedo ceļu, kas apvieno jaunākās tehnoloģijas, zinošus speciālistus un inovatīvus risinājumus. Šajā ceļā ne mazāk svarīga ir reputācija, kuru ir diezgan grūti nopelnīt, bet viegli zaudēt, jo tas nav tikai komunikācijas jautājums, kā sevi pozicionē organizācija, veidojot publisko tēlu, bet arī klienta individuālā pieredze, darbība, konkrēti rīcības soļi un attiecīgs mērķis. Autore uzsver, ka savā darbā uzskata reputāciju nevis par pasīvu darbību, kas tiek ierobežota un veidojas neatkarīgi, bet gan par ilgtermiņa darbu un apzinātu mērķi. Pozitīva reputācija ietekmē ne vien sabiedrības uzticamību un darbinieku lojalitāti konkrētai iestādei, bet dažkārt veido viedokli par visu nozari kopumā. Līdz ar to reputācijas veidošana un uzturēšana ir katras valsts pārvaldes iestādes uzdevums, kas realizējams ne vien sabiedrisko attiecību nodaļās, bet arī vadības līmenī. Savukārt, ņemot vērā neapmierinātību kopumā, kā arī sabiedrības gaidas iesaistīties valsts pārvaldes procesos un lēmumu pieņemšanā, arvien aktuālāks kļūst jautājums par inovatīvām pieejām, kuras var palīdzēt uzlabot valsts pārvaldes priekšstatus par nepieciešamiem soļiem dažādu uzdevumu risināšanā, tai skaitā reputācijas veidošanā.

## 2. DIZAINA DOMĀŠANAS JĒDZIENA IZPRATNE UN SATURS

Šajā nodaļā darba autore pievēršas *dizaina domāšanas* izpētei un interpretācijai, atsaucoties uz vairākiem dažādu laika posmu avotiem, kā arī analizē dizaina domāšanas, tostarp sociālā, pakalpojumu, informācijas dizaina izpratni un nozīmi tieši valsts pārvaldes sektorā, kur šī pieeja ir potenciāli jauns attīstības virziens. Vispirms jāpievēršas dizaina domāšanas koncepta raksturošanai, kam darba autore izmanto plašu literatūras un publikāciju klāstu, kā arī dokumentu analīzi. Galvenā uzmanība tiek pievērsta ar dizaina spējām saistām kompetencēm, dizaina domāšanas procesuāliem soļiem un instrumentiem, kā arī apskatīti to pielietojuma aspekti un piemēri.

### 2.1. Dizaina domāšanas pieeja un variācijas

Autores ieskatā, interesants ir fakts, ka dizaina domāšanas koncepts valsts pārvaldē tika pārņemts no privātā sektora. Kā pieeja inovatīviem risinājumiem tā izplatījās biznesa vidē 1980. gados, pateicoties IDEO kompānijas īpašnieka (*David Kelley*) un viņa komandas veikumam, kā arī sadarbībai ar Stenforda universitāti<sup>62</sup>. Tieši IDEO adaptēja un popularizēja šo metodi uzņēmējdarbības vidē. Tas parādā, ka valsts pārvalde var būt elastīga, mainīties un ir gatava aizgūt labo praksi, pat ja tā nāk no sabiedrības. Autores ieskatā tas ir pozitīvi, jo mainās arī iedzīvotāju vajadzības, paaudzes. Tie varas mehānismi, kas bija aktuāli un efektīvi pirms 20 gadiem, nevar būt pielietoti attiecībā uz jauno paaudzi.

Viens no ietekmīgākajiem Amerikas Savienoto Valstu biznesa žurnāliem – *Forbes* pēdējos gados veltījis rakstu sēriju dizaina domāšanas koncepta raksturojumam: „Dizaina domāšana ir uz cilvēku vērsta pieeja inovācijām, kas apvieno cilvēku vajadzības, tehnoloģiju iespējas un nosacījumus, kas nodrošina biznesa izdošanos. Dizaina domāšana veicina pieeju, kurā sadarbība ar klientu vai lietotāju tiek panākta labāka zīmola vadība”<sup>63</sup>.

Autori īpaši uzruna fakts, ka iedzīvotāji tiek pozicionēti kā klienti. Kā zināms klients uzņēmējdarbības jomā tiek īpaši celts godā, atrodas pirmajā vietā, tāpēc tiek pētītas un analizētas klienta vajadzības, lai pielāgotu savu produktu vai pakalpojumu tieši šim lietotājam.

---

<sup>62</sup> Шилехина, М.С. *Дизайн–мышление как современный подход для создания инновационных продуктов*. 2013. 181 с.

<sup>63</sup> Moreno, H. *Design Thinking: One Key To Digital Success Is Focusing On Humans*. 2018. Pieejams: <https://www.forbes.com/sites/forbesinsights/2017/08/16/design-thinking-one-key-to-digital-success-is-focusing-on-humans/#2e732fc37880> (skatīts: 05.02.2018.)

Attiecībā uz valsts un cilvēka kā klienta mijiedarbību – tas ir milzīgs solis uz priekšu. Tas nozīmē, ka valsts ir gatava uz klausīt sabiedrību, ņemt vērā viņu vajadzības un intereses.

Par klientorientētas pieejas nozīmi un tās integrēšanu attīstības plānošanā Latvijā savā promocijas darbā raksta Romāns Putāns, uzsverot, ka kvalitatīva klientu apkalpošana ir viens no visbūtiskākajiem organizācijas pastāvēšanas un attīstības priekšnosacījumiem, jo apmierinātiem klientiem ir organizācijas attīstībai labvēlīgi nodomi, tai skaitā, pozitīvu atsauksmju vairošana sabiedrībā par organizāciju un tās pakalpojumiem<sup>64</sup>. Šajā kontekstā autore saskata, **ka dizaina loma ir uzbūvēt tiltu starp klientu un sistēmu, veidojot procesu pēc iespējas vienkāršāku, pieejamāku un rezultatīvāku. Ar to saprotot ne tikai vizuālo komponenti, bet arī stratēģiska plāna izstrādi saskaņā ar dizaina domāšanas procesa koncepciju.**

Kā norāda šīs jomas vadošie pētnieki (*Baeck and Gremett*), dizaina domāšana ir radošāka un uz lietotāju vērsta pieeja problēmu risināšanai nekā tradicionālās metodes: „Dizaina domāšana neapšaubā acīmredzamo un tā vietā ietver vairāk eksperimentālu pieeju”. **Metodes sirds ir izpratne par klientu:** visas idejas un turpmākais darbs izriet no klienta vajadzības. Atšķirībā no analītiskās domāšanas, kas ir saistīts ar ideju „sadalīšanu”, dizaina domāšana ir radošs process, kura pamatā ir ideju „veidošana”. Analītiskās pieejas koncentrējas uz dizaina izvēles sašaurināšanu, bet dizaina domāšana koncentrējas uz plašu īstenošanu vismaz procesa sākumposmos<sup>65</sup>.

Saskaņā ar dizaina uzņēmuma IDEO prezidenta Tima Brauna ideju (*Tim Brown*), dizaina domāšanas trīs galvenās sastāvdaļas:

1. orientācija uz cilvēku (*human-centred – angļu val.*);
2. sadarbība un līdzdalība;
3. eksperimentēšana<sup>66</sup>.

Savās publikācijās par dizaina domāšanu viņš uzsver, ka vispirms dizaina domāšana koncentrējas uz cilvēka vērtībām un vajadzībām<sup>67</sup>. Turklāt viņš atzīmē, ka dizains ir viens no

---

<sup>64</sup> Putāns, R. *Klientorientētas pieejas nozīme valsts pārvaldes attīstībā: jaunatnes gadījuma izpēte*. Promocijas darbs, Rīga, 2016. 50 lpp.

<sup>65</sup> Baeck, A., Gremett, P. *Design Thinking, In: Helmut Degen & Xiaowei Yuan (Eds.), UX Best Practices – How to Achieve More Impact with User Experience*. McGraw-Hill Osborne Media, 2011. Pieejams: <https://experience.sap.com/skillup/introduction-to-design-thinking> (skatīts 10.12.2017.)

<sup>66</sup> Brown, T. *TED Talk: „Tim Brown urges designers to think big”*. TED global, 2009. Pieejams: [http://www.ted.com/talks/tim\\_brown\\_urges\\_designers\\_to\\_think\\_big](http://www.ted.com/talks/tim_brown_urges_designers_to_think_big) (skatīts: 25.01.2018.)

<sup>67</sup> Brown, T. *Design Thinking: A Design Thinker's Personality Profile*. Harvard Business Review, 2008. 84–92 pp.

vissvarīgākajiem pakalpojumu kvalitātes faktoriem lietotāju pieredzes veidošanā. Lai valdība saglabātu savu pilsoņu uzticību, tai ir jārikojas saskaņā ar dizaina domāšanu, kā to jau nopietni dara labākie uzņēmumi<sup>68</sup>. Tas nozīmē, ka dizaina process ir komandas darbs. Kopā–radīšana (*co-creation*) ir būtiska dizaina domāšanas sastāvdaļa<sup>69</sup>. Sadarbība ir saistīta ar „radošu mācīšanos”, kas notiek caur kopīgu eksperimentēšanu un pieredzes salīdzināšanu valstiskajos un nevalstiskajos sektoros<sup>70</sup>. Tās mērķis ir palielināt ražošanas jaudu attiecīgajā sabiedrisko pakalpojumu telpā, iesaistot cilvēkus (politikas lietotājus) to problēmu risināšanā, kas viņus ietekmē. Tā ir „kop–radīšana” (turpmāk – koprade), ko nebūtu vēlams jaukt ar „kopražošanu”<sup>71</sup>, kas ir orientēta uz centieniem piesaistīt cilvēkresursus un iesaistīt tos sabiedrisko pakalpojumu kvalitātes nodrošināšanā. Kopradei ir svarīga nozīme, ja valdības vēlas risināt aizvien aktuālos, jaunus uzdevumus, kas izriet no sabiedrības vajadzībām. Piemērs tiek minēts divās nozarēs: „Veselības aprūpes jomā mēs esam pieredzējuši pāreju no (...) „slimību ārstēšanas” uz „dzīves kvalitātes uzlabošanu”. Nodarbinātības politikā pūles ir novirzītas no idejas „atrast darbam cilvēku” uz ideju „uzlabot nodarbinātības iespējas”<sup>72</sup>.

Šāda mijiedarbība, autores ieskatā, var notikt dažādos veidos, piemēram, caur sabiedrisko apspriešanu un ieinteresēto pušu praktisku iesaistīšanos atbilstošajās aktivitātēs, apmeklējot pakalpojumu lietotājus „uz vietas” vai arī skatoties videoierakstus.

**Tāpat valsts institūcijas darbinieku kolektīvs, apgūstot dizaina metodes pamatprincipus, var izveidot efektīvu dizaina inovāciju izstrādes darba grupu.**

Iepazīstoties ar dizaina domāšanas satura interpretācijām, kā arī autores izpratni par to, svarīgi ir detalizētāk iedziļināties, kas veido dizaina domāšanu, kādi soļi ir jāiekļauj šajā procesā, lai sasniegtu maksimāli pozitīvu rezultātu, kas palīdz dizainerim sasniegt izvirzīto mērķi.

Lai turpmāk nejauktu šo jēdzienu ar citiem, piemēram, kā sinonīmu vārdu savienojumam *radošā domāšana*, autore uzsver, ka tieši vārds *dizains* ir piemērots attiecībā uz konkrētu šajā nodaļā raksturoto koncepciju, kas, protams, ir saistīta ar radošumu, bet vienlīdzības zīmi starp tiem likt nedrīkst.

---

<sup>68</sup> *Designing for public services*. Nesta 2017. 3 p. Pieejams:

[http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta\\_ideo\\_guide\\_jan2017.pdf](http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf) (skatīts: 24.01.2018.)

<sup>69</sup> Bason, C. *Leading public sector innovation: co-creating for a better society*. Bristol, UK: Policy Press, 2010. 278 p.

<sup>70</sup> Bessant, J. *Enabling continuous and discontinuous innovation: Learning from the private sector*. Public Money and Management, Vol.25/1, 2005. 35–42 pp.; Sanders, E., Stappers, P.J. *Co-creation and the new landscape of Design*. CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and Arts, Vol.4/1, 2008. 5–18 pp.

<sup>71</sup> Boyle, D., Slay, J., Stephens, L. *Public Services InsideOut: Putting Co-production into Practice*. The Lab, Nesta, 2011. 32 p.

<sup>72</sup> Bason, C. *Leading public sector innovation: co-creating for a better society*. Bristol, UK: Policy Press, 2010. 278 p.



**prasmes un spējas izmantot dizainu.** Dizainu un dizaina izstrādātājus valsts sektorā varētu izmantot vairāk, piemēram, izstrādājot atbalsta materiālus un rīkkopas, kā arī sniedzot apmācības pārvaldes darbiniekiem. Tas varētu būtiski sekmēt valsts sektora modernizāciju. Eiropas dizaina vadības nams (*European House of Design Management*) jau darbojas, lai sasniegtu šos mērķus. Tas ir viens projektiem, kas ietilpst Eiropas iniciatīvā dizaina inovācijas jomā<sup>78</sup>.

Savukārt par lielāko šķērsli situācijā, kāpēc dizaina pieeja netiek plaši izmantota, tiek nosaukts arī tas, **ka nav skaidrojumu, sistemātiskas vērtēšanas un mērījumu metodikas, kāda ilgtermiņā ir dizaina loma labvēlīgu sociālu izmaiņu izraisīšanā**<sup>79</sup>.

Latvijas ilgtermiņa politikas plānošanas dokumentos dizains kā stratēģisks attīstības instruments ir maz pieminēts saistībā ar tādiem sabiedrībai nozīmīgajiem jautājumiem kā labklājību, izglītību, tautsaimniecību un citām politikas jomām. Dizaina jēdziens dažādos kontekstos, visbiežāk dizainu definējot radošo industriju kontekstā, pieminēts vairākos rīcības politikas dokumentos: Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014.–2020. gadam, Nacionālās industriālās politikas pamatnostādnes 2014.–2020. gadam, Zinātnes, tehnoloģijas attīstības un inovācijas pamatnostādnes 2014.–2020. gadam, Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2014.–2020. gadam „Radošā Latvija”. Savukārt plašāk dizaina domāšana un tās pielietojums valsts pārvaldes kontekstā aprakstīta Kultūras ministrijas izstrādātajā dokumentā „Latvijas dizaina stratēģija 2017.–2020” un četru diskusiju ciklā. Tēmas aktualitāti publiski apstiprināja arī Valsts kancelejas direktors Jānis Čitskovskis: „Dizaina domāšana valsts pārvaldē var būt lielisks darbarīks – izmantojams gan valsts pakalpojumu veidošanā, gan nozaru politikas plānošanā, gan arī ikdienā strādājot ar klientiem. **Dizaina domāšana kā sistēmiska un uz cilvēku orientēta pieeja dod iespēju padarīt valsts pārvaldi vienkāršāku un saprotamāku iedzīvotājiem**”<sup>80</sup>. Darba autore piekrīt J.Čitskovska teiktajām, jo šeit spilgti parādās abu jomu mijiedarbība – valsts pārvalde nav iedomājama bez klientiem jeb iedzīvotājiem, bet arī tauta bez pārvaldes procesiem visticamāk nevarētu produktīvi funkcionēt ilgtermiņā.

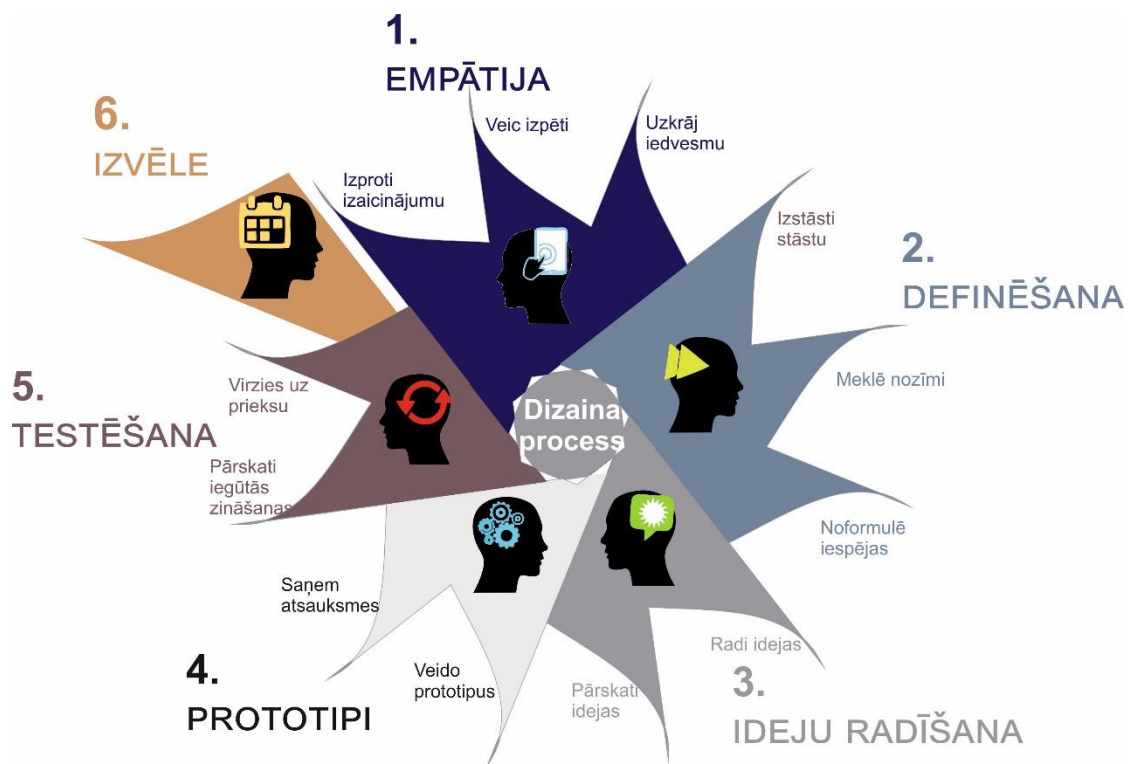
---

<sup>78</sup> *The European of design management project. European Commission. 2014.* Pieejams: <http://ehdm.eu/ehdm-project> (skatīts: 06.02.2018.)

<sup>79</sup> Amatullo, M.V. *Design attitude and social innovation: empirical studies of the return on design.* Case Western reserve university, 2015. 317 p. Pieejams: [https://etd.ohiolink.edu/!etd.send\\_file?accession=case1429204015&disposition=inline](https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=case1429204015&disposition=inline) (skatīts 21.01.2018.)

<sup>80</sup> Pavlova, I. *Kā dizaina domāšana var noderēt valsts pārvaldes attīstībai?* Rīga, Valsts kanceleja, 2017. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/aktualitates/ka-dizaina-domasana-var-noderet-valsts-parvaldes-attistibai> (skatīts: 01.02.2018.)

Par dizaina domāšanas pamatlicēju tiek uzskatīts zinātnieks Roberts Makkims (*Robert McKim*). Viņa teoriju attīstīja Stenforda Universitātē<sup>81</sup>, kur izstrādāts piecu pakāpju modelis un tika dibināts pirmais Dizaina domāšanas institūts, piedāvājot radošu problēmu risināšanas metodiku, vizuālas domāšanas stratēģijas, kreatīvu pedagoģisku praksi darbā ar studentiem un pieeju par pamatu reāliem projektiem<sup>82</sup>.



2.1.att. Dizaina domāšanas process

Avots: Autores veidots attēls, pamatojoties uz Stenfordas Universitātes (d.School, Stanford University) teoriju un papildināto 6. posmu

Piecas dizaina domāšanas posmi ir empātija, problēmas jeb vajadzības definēšana, ideju ģenerēšana, prototipu veidošana un izmēģināšana jeb testēšana<sup>83</sup>. Lai arī dažādos literatūras avotos koncepcijas elementi var atšķirties, šī ir visu laiku viscitētākā teorija saistībā ar dizaina domāšanu, kuru autore pa šoļiem, apkopojot raksturīgākās iezīmes no dažādiem avotiem, izklāstīs un analizēs plašāk. (skat. 2.1. attēlu)

<sup>81</sup> Шилехина, М.С. *Дизайн–мышление как современный подход для создания инновационных продуктов*. 2013. 181 с.

<sup>82</sup> *Get Started with Design Thinking*. Stanford, dschool, Pieejams: <https://dschool.stanford.edu/resources/getting-started-with-design-thinking> (skatīts: 13.02.2018.)

<sup>83</sup> Dam, R., Siang, T. *Design Thinking: Getting Started with Empathy*. 2018. Pieejams: <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-getting-started-with-empathy> (skatīts: 25.04.2018.)

## 1. solis – empātija

Dizaina domāšana sākas ar **profesionālu empātiju** starp ieinteresēto indivīdu grupām<sup>84</sup>. Dizaina domāšanas procesa pirmais posms ir empātijas izpratne par problēmu, kuru jā mēģina atrisināt<sup>85</sup>. UNDP globālā sabiedrisko pakalpojumu izcilības centra diskusiju materiālā norādīts, ka empātija, kas raugās (*empathy looking – angļu val.*) uz sabiedrības problēmām no valsts pārvaldes iestādes ēkas logiem, neatbilst dizaina domāšanas pamatprincipam un nav veiksmes recepte, kas palīdz risināt valsts nozīmes jautājumus. Politika jākonstruē kopā ar cilvēkiem, nevis jāveido, raugoties „no augšas uz leju”. Empātija ir spēja saprast un, izmantojot iztēli, ieskatīties un iejusties citas personas izjūtās. „Labākie risinājumi nāk no labākās izpratnes par cilvēka uzvedību. Iemācīties atpazīt šīs izpratnes ir grūtāk, nekā jūs domājat. Kāpēc? Tā kā mūsu prāti automātiski „izmet” lielu apjomu informācijas, tā pāiet mūsu apziņai garām. Mums jā mēģinās redzēt lietas „citām acīm”, un līdzdalība ir tas, kas mums dod citādāku skatījumu”<sup>86</sup>. Attīstīt empātiju nozīmē burtiski izcelt valsts ierēdni ārpus biroja, ļaut saskarties ar reālām dzīves situācijām un palīdzēt nepastarpināti uztvert klientu izaicinājumus un cerības. Empātijas veidošanās ir ilgstošs process, kas prasa savstarpēju uzticību un nepieciešamību novērtēt laika gaitā notiekošās izmaiņas. Empātija aizpilda plaisu starp regulatoriem, pakalpojumu sniedzējiem un lietotājiem. Tā arī palīdz mazināt atšķirības starp lietotāju „vajadzībām” un „vēlmēm”. Empātija ved pie pilnīgas iesakņojušos uzskatu, tradīciju un vērtību pārvērtēšanas. Kad kļūstam uzmanīgi un jutīgi pret tradicionāli nepiesaistītām vajadzībām, ekspektācijām un ierobežojumiem, tas grauj ierasto pasaules uzskatu. Tas arī ļauj pāriet no aizsardzības pozīcijas, kad „sagaidām un pieprasām”, uz sadarbības formu un attieksmi, kad „novērojam, dalāmies un veidojam”. Empātija stimulē zinātkāri un vēlmi atklāt, kāpēc lietas darbojas tā, kā tās darbojas, kas ir visperspektīvākais radoša darba pamats<sup>87</sup>.

Tas nozīmē, ka var apspriesties ar ekspertiem, lai uzzinātu vairāk par problēmas jomu, bet var arī novērot un iesaistīt pašus cilvēkus, lai saprastu viņu pieredzi un motivāciju, kā arī pēc iespējas pietuvināties noteiktai videi, iegūstot dziļāku personīgo izpratni par attiecīgajiem jautājumiem.

---

<sup>84</sup> Clarkson, P.J. *Inclusive Design. Design for the Whole Population*. Springer, 2003.

<sup>85</sup> Dam, R., Siang, T. *5 Stages in the Design Thinking Process*. 2018. Pieejams: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process> (skatīts: 22.04.2018.)

<sup>86</sup> Allio, L. *Design Thinking for Public Service Excellence* UNDP Global Centre for Public Service Excellence, Singapore, 2014. 28 lpp. Pieejams: [http://www.undp.org/content/dam/uspc/docs/GPCSE\\_Design%20Thinking.pdf](http://www.undp.org/content/dam/uspc/docs/GPCSE_Design%20Thinking.pdf) (skatīts: 25.12.2017.)

<sup>87</sup> *An Introduction to Design Thinking: Process Guide*. Stanford University Institute of Design, 2010. 6 p.

Savukārt Harvardas Universitātes biznesa apskatā minēts: „Lai veicinātu empātiju attiecībā pret lietotājiem, uz dizainu centrēta organizācija ļauj darbiniekiem novērot cilvēku uzvedību un izdarīt secinājumus par to, ko viņi vēlas un kas viņiem ir vajadzīgs. Šos secinājumus ir ārkārtīgi grūti izteikt kvantitatīvā valodā. Tā vietā organizācijas, kas saprot dizainu, izmanto emocionālu valodu (vārdus, kas attiecas uz vēlmēm, centieniem, iesaistīšanos un pieredzi), lai aprakstītu produktus un to lietotājus. Komandas dalībnieki diskutē par vērtību piedāvājuma emocionālo rezonansi, jo viņi apspriež lietderību un prasības pret produktiem. Fokuss uz labu pieredzi nerobežojas tikai ar pakalpojumu dizaineriem, mārketinga speciālistiem un stratēģiem, kas ietekmē katru ar klientu saistītu funkciju. Piemēram, finanses. Parasti vienīgais kontakts ar lietotājiem ir saistīts ar rēķiniem un maksājumu sistēmām, kas paredzētas iekšējai uzņēmējdarbības optimizācijai vai iepriekš noteiktām klientu prasībām. Bet šīs sistēmas ir saskarsmes punkti, kas veido klienta iespaidu par uzņēmumu. Kultūrā, kur uzmanības centrā ir klientu pieredze, finanšu saskarsmes punkti ir paredzēti lietotāju vajadzībām, nevis iekšējās darbības efektivitātei<sup>88</sup>”.

Iepazīstoties ar avotiem par empātijas nozīmi, autore var secināt, ka **empātija ļauj dizaina domātājiem mainīt paradigmu, atcelt savus stereotipus un pieņēmumus par pasauli, lai gūtu ieskatu lietotāju vajadzībās**. Atkarībā no laika ierobežojumiem šajā posmā tiek apkopots ievērojams informācijas daudzums, kas jāizmanto nākamajā solī, iegūstot vislabāko iespējamo izpratni.

## ***2. solis – definēšana***

Pēc empātiskas situācijas izpētes seko problēmas vai **vajadzības definēšana**. Definēšanas posmā tiek apkopota informācija, kura ir apzināta empātijas stadijā. Izanalizējot novērojumus klient–orientētā veidā, tiek noteikta un definēta galvenā problēma. Piemēram, tā vietā, lai definētu problēmu kā savu vēlmi vai nepieciešamību – „Mums ir jāpalielina mūsu pārtikas produktu tirgus daļa meiteņu pusaudžu vidū par 5%”, – daudz labāks veids, kā definēt problēmu, būtu: „Pusaudžu meitenēm ir jālieto barojoši ēdieni, lai tie varētu attīstīties, būtu un augtu veseli”.

Noteikšanas posms palīdz komandas dizaineriem apkopot labas idejas, lai izveidotu iezīmes, funkcijas un visus citus elementus, kas ļaus atrisināt problēmas vai vismaz ļauj lietotājiem pašiem atrisināt problēmas ar minimālām grūtībām. Noteikšanas posmā sākas

---

<sup>88</sup> Kolko, J. *Design Thinking Comes of Age*. Harvardas biznesa apskats, 2015. Pieejams: <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age> (skatīts: 15.03.2018)

virzība uz trešo posmu – ideju ģenerēšanu. Piemēram, uzdodot jautājumus, kas var palīdzēt meklēt risinājumus: „Kā mēs varētu motivēt pusaudžus veikt viņu labā rīcību, izmantojot mūsu pārtikas produktus vai pakalpojumus?”<sup>89</sup>.

### **3. solis – idejas**

Dizaina domāšanas procesa trešajā posmā dizaineri ir gatavi sākt **ideju radīšanu**. Šajā posmā dizaineris jau ir izpratis savus lietotājus un viņu vajadzības empātijas fāzē, izanalizēja un sintezēja novērojumus definēšanas posmā. **Apzinot kontekstuālos faktorus un nosakot klient-orientētu vajadzību, iespējams paplašināt savu skatījumu un sākt domāt ārpus rāmjiem (*out of box*), lai identificētu jaunus risinājumus izvirzītajai problēmai.** Pastāv simtiem ideju tehnikas, piemēram, prāta vētra un „vissliktākās iespējamās idejas sesijas”, kas tiek izmantotas, lai veicinātu brīvu domāšanu un paplašinātu tās mērogu, telpu. Sākuma fāzē ir svarīgi iegūt pēc iespējas vairāk ideju vai problēmu risinājumu. Idejas fāzes beigās būs jāizvēlas dažas ideju metodes, lai palīdzētu izpētīt un pārbaudīt savas idejas, lai atrastu vislabāko veidu, kā atrisināt problēmu, vai sniegt elementus, kas vajadzīgi, lai no tās izvairītos<sup>90</sup>. Autore ieskatā, **lai rastu patiesi kreatīvas idejas**, šajā posmā **būtiski ir izteikties un nebaidīties kļūdīties**, jo tikai brīvā no aizspriedumiem atmosfērā iespējams nojaukt sociālas barjeras – „pareizs un nepareizs viedoklis”.

### **4. solis – prototipi**

Kā ceturtais posms ir **prototipu veidošana** – viens no visredzamākajiem dizaina domāšanas rezultātiem. Prototips ir produkta agrīns paraugs, modelis vai izlaidums, kas izveidots, lai koncepciju vai procesu pārbaudītu. Tas var tikt izmantots arī kā lieta, ko var atdarināt un no kuras var mācīties. Prototipi ir paredzēti, lai pārbaudītu un izmēģinātu jaunu dizainu, lai uzlabotu sistēmas analītiķu un lietotāju precizitāti. Prototipu veidošana kalpo tam, lai sniegtu specifikācijas reālai un praktiskai darba, nevis teorētiskai sistēmai. Saistībā ar publisko pakalpojumu inovācijām, prototipu veidošanas ideja nozīmē, ka politikas risinājumi, kas izstrādāti, izmantojot dizaina domāšanu, nav pašmērķis. Politikas centienus radīt prototipu nedrīkst ierobežot, limitējot nākotnes politikas rezultātu. Politikas prototipi atspoguļo to, ko dizaineri sauc par „ieskicēšanu”. Šī pieeja ir ļoti efektīva, jo tā ļauj izskaidrot ideju, vēl neprasot, lai tiktu izgaismotas vissīkākās detaļas. Tiek atzīmēta tās elastība: „Skices rakstveida ekvivalents ir apakšpunkta kontūra, bet tā kā kontūrai rodas jēga tikai, ja lasa no augšas uz

---

<sup>89</sup> Dam, R., Siang, T. *5 Stages in the Design Thinking Process*. 2018. Pieejams: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process> (skatīts: 22.04.2018.)

<sup>90</sup> turpat.

leju, skice ir vairāk atvērta interpretācijai un to vienlaikus var lasīt daudzos veidos. Šī skices raksturīgā elastība padara to par pozitīvi maināmu, un to var atkārtoti piesaistīt, kad apstākļi vai konteksts mainās”<sup>91</sup>.

Pakalpojuma prototips var būt daudzveidīgs, piemēram, grafiskais scenārijs (*storyboard – angļu val.*), filma, lomu spēle vai tīmekļa interfeisa modelēšana. Kā atzīst valsts pārvaldes sektora inovāciju eksperts Somijā Marko Steinbergs (*Marco Steinberg*): „Dizains piedāvā jaudu, lai izpētītu lietotāju, sociālās vajadzības un izmantotu prototipēšanas pieeju risinājumiem. Tas ir veids kā veidot tiltu starp nenoteiktību un risku”<sup>92</sup>. Prototipu izstrādes metodes ir atšķirīgas un rezultāts var variēt no konceptuālām skicēm uz papīra līdz interaktīviem dizaina risinājumiem.

### 5. solis – testēšana

Dizaineri vai vērtētāji rūpīgi **testē jeb pārbauda** pilnu produktu, izmantojot labākos risinājumus, kas identificēti prototipēšanas posmā. Šis ir modeļa piektais solis, atkārtotā procesā testēšanas posmā iegūtos rezultātus bieži lieto, lai no jauna definētu vienu vai vairākas problēmas un gūtu lietotāju izpratni, lietošanas nosacījumus, kā cilvēki domā, uzvedās, sajūt. Arī šajā fāzē tiek veiktas izmaiņas un precizējumi, lai izslēgtu problēmu risinājumus un iegūtu pēc iespējas dziļāku izpratni par produktu un tā lietotājiem<sup>93</sup>. Prototipēšana un testēšana ir tandēma aktivitātes. Testi uzlabo prototipus un risinājumus, kā arī sniedz zināšanas par lietotājiem, kas ir vēl viena iespēja vairot empātiju. Lai maksimizētu izmēģinājumu lietderību, prototipi jāveido, ņemot vērā testēšanas mērķus. Prototipu piemērošana sabiedrisko pakalpojumu inovācijai pārsniedz tradicionālo jēdzienu „pilots”<sup>94</sup>. Dizaina domāšanas prototipi izpludina līnijas ne vien starp iekšējām disciplīnām un hierarhijām, bet arī starp lēmumu pieņemšanas sistēmu un lietotājiem. Prototipi tiek uzskatīti par „pārmaiņu nesējiem” vai „Trojas zirgiem”<sup>95</sup>, jo to iedarbināšana un testēšana rada ne tikai to turpmāku uzlabošanu, bet arī – kas ir vēl svarīgāk – rada ietekmi uz apkārt esošo izkļiedēto slāņu veidošanos un funkcionēšanu. No otras puses, jauna sabiedriskā pakalpojuma sniegšanas prototipēšana radīs

<sup>91</sup> Boyer, B., Cook, J.W., Steinberg, M. *Recipes for Systemic Change*. Helsinki In Studio: Design Lab, Sitra, 2011.

<sup>92</sup> *Guide Designing for public services*. Nesta, UK, 2016. 339 p. Pieejams: [http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta\\_ideo\\_guide\\_jan2017.pdf](http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf) (skatīts: 10.02.2018.)

<sup>93</sup> Dam, R., Siang, T. *5 Stages in the Design Thinking Process*. 2018. Pieejams: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process> (skatīts: 22.04.2018.)

<sup>94</sup> Bason, C. *Leading public sector innovation : co-creating for a better society*. Bristol, UK: Policy Press, 2010. 278 p.

<sup>95</sup> Boyer, B., Cook, J.W., Steinberg, M. *Legible Practises. Six Stories About the Craft of Stewardship*. Helsinki Design Lab, Sitra, 2013. 142 p.

izaicinājumus, kas būs atšķirīgi no tiem, kas rastos, pilnveidojot un pārbaudot pilnībā izstrādātu valsts politiku<sup>96</sup>.

Svarīgi atzīmēt, ka visi šie pieci posmi ne vienmēr ir secīgi un tie bieži vien var parādīties paralēli un atkārtoties. Dizaina domāšanu nevajadzētu uzskatīt par konkrētu un neelastīgu pieeju. Katrā konkrētā situācijā tiks iekļautas noteiktas aktivitātes, bet galvenā ideja katram posmam paliek nemainīga. Pielāgojot konkrētajam projektam, šos posmus var veikt vienlaicīgi un vairākas reizes atkārtot, lai izvēlētos labākos iespējamus risinājumus<sup>97</sup>.

## **6. solis – izvēle**

Tādēļ, lai noslēgtu dizaina domāšanas procesuālos soļus, autore papildināja literatūrā un pētījumos aprakstīto metodi ar sesto posmu (skat. 2.1. attēlu) – **izvēli jeb lēmumu par potenciālo problēmas risinājumu**. Visinteresantākie risinājumi atrodas disciplīnu krustpunktos, tomēr autores ieskatā šis pēdējais solis ir ļoti nozīmīgs, lai noslēgtu ciklu un nonāktu pie kāda konkrēta secinājuma, attiecīgi izdarot izvēli – ieviest vai neievieš dzīvē identificētās atklāsmes. Viens no galvenajiem ieguvumiem no šī posma ir atgriezeniskā saite no visiem iepriekšējiem etapiem, sistemātiski un loģiski izmantojot iegūto informāciju. Tādējādi nepārtraukti izejot cauri šim procesam, dizaineri nonāk pie mērķa un rada jaunus produktus, turpinot iegūt arvien jaunu ieskatu un nonākot pie aizvien inovatīvākām idejām, paplašinot to iespējamus pielietojuma veidus un izprotot lietotāju intereses.

Nemot vērā iepriekšminēto, var secināt, ka dizaina starpdisciplināritāte un dažādu nozaru speciālistu sadarbība, padara problēmas definēšanu, izpēti, procesa modelēšanu, gala rezultāta izstrādi un tā integrāciju par visaptverošāku, līdz ar to arī efektīvāku un ilgtspējīgāku. Savukārt vairāku aspektu pārklāšana spēj nodrošināt lietotājam pilnvērtīgu komplektu problēmas risināšanai un turpmākai novēršanai.

Pamatojoties uz šajā nodaļā apskatītām teorijām, darba autore izcēla kopīgas raksturojošas dizaina domāšanas pamatprincipus. (skat. 2.2. attēlu)

---

<sup>96</sup> *Prototyping Public Services. An Introduction to Using Prototyping in the Development of Public Services.* Nesta, London, 2011. 23 p.

<sup>97</sup> Dam, R., Siang, T. *5 Stages in the Design Thinking Process.* 2018. Pieejams: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process> (skatīts: 22.04.2018.)



2.2. att. Dizaina domāšanas „atslēgas”

Avots: Autores veidots attēls, apkopojot Tima Brauna, Roberta Makkima, Baeika un Gremetta koncepcijas.

## 2.2. Dizaina domāšanas pielietojuma veidi, to nozīme un spējas

Darba autore apakšnodaļu sākt ar zīmīgu citātu, kurā parādās dizaina domāšanas pielietojuma pamatojums: „Dizaina metodes var dot būtisku jaunu enerģiju publiskajam sektoram, palīdzot ieklausīties iedzīvotājos par viņu dzīvo pieredzi, ātri veidojot paraugus un mācīties, izmantojot vizualizācijas. Visi šie faktori palīdz ieviest inovācijas un palīdz valdībai ātrāk panākt labākus risinājumus”<sup>98</sup>.

Arī Kultūras ministrijā sava ziņojumā raksta: „Ilgtermiņa vīzija Latvijā ir pilnībā izmantotas dizaina nozares daudzveidīgās iespējas un inovatīvais potenciāls, lietojot dizainu kā stratēģisku instrumentu tautsaimniecības izaugsmē, indivīdu un sabiedrības labbūtībai, kā arī kultūras identitātes un valsts tēla veidošanā”<sup>99</sup>.

Savukārt uz katra cilvēka atbildību un līdzdalību par to, cik sakārtotā, saprotamā, ērtā un drošā vidē dzīvojam, norāda Dr.art. Aija Freimane: „Dizains sabiedrībai ir domāšanas un

<sup>98</sup> *Guide Designing for public services*. Nesta, UK, 2016. 92 p. Pieejams: [http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta\\_ideo\\_guide\\_jan2017.pdf](http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf) (skatīts: 10.02.2018.)

<sup>99</sup> Kultūrpoltikas pamatnostādnes 2014.–2020. gadam, Latvijas Republikas MK rīkojums Nr. 401, 29.07.2014.

rīcības viedums – jēgpilnas darbības un risinājumi cilvēkam, kopienai un nācijai. Dizains sociālajai labklājībai uzkrāj un attīsta sociālo kapitālu. Tas mikro un makro līmenī paaugstina kā indivīda, tā visas sabiedrības laimes izjūtu un apmierinātību ar dzīvi. Cilvēks ar dizaina darbību ietekmē ne vien ekonomiku, bet ilgtermiņā arī ekoloģiju un sabiedrību, pārveidojot vidi, dzīvesveidus, paradumus, vērtības un rīcību”<sup>100</sup>.

Dizaina domāšanas pielietojuma priekšrocības ne tikai indivīda, bet arī valstiskā līmenī apliecina UNDP globālā sabiedrisko pakalpojumu izcilības centra publikācija. Ja viss notiek pareizi, dizaina domāšanas pieeja var sniegt šādus ieguvumus valsts līmeņa lēmumu pieņemšanā:

- ◆ uz cilvēku vērsta perspektīva, samazināts daļējo pieeju risks;
- ◆ visaptverošs, holistisks skatījums uz problēmām;
- ◆ samazināti dublētu centienu, politikas nekoncekvences vai pārklāšanās riski;
- ◆ pastiprināta sinerģija un labāk atrunāti kompromisi;
- ◆ integrētāki un mērķtiecīgāki risinājumi;
- ◆ stingrākas pārbaudes par atbilstību realitātei agrīnajos posmos;
- ◆ samazināts neparedzētu seku risks;
- ◆ lielākas iespējas nodrošināt pilnīgākus un elastīgākus risinājumus<sup>101</sup>.

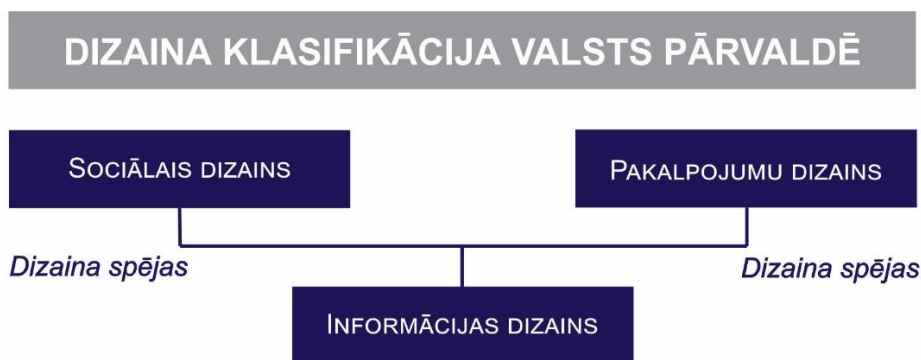
Līdz ar to svarīgi noskaidrot, kā var ieviest, īstenot dizaina domāšanas pieeju valsts pārvaldē un kādās tieši funkcijās. Tiek uzskatīts, ka dizaina pieejas un metodes ieviešana valsts sektora organizācijās ļauj sekmīgi piesaistīt lietotājus un ieinteresētās personas un tādējādi uzlabo izpratni par lietotājiem. Eiropā un citur pieaug vēlme ieviest dizainu kā daļu no valsts sektora institūciju zināšanu bāzes.

Interesanti, ka vairākos avotos dizaina saikne ar valsts pārvaldi tiek aplūkota caur dažādiem skatupunktiem, izmantojot dažādas nozīmes, kā arī precizējot dizaina jēdzienu ar dažādiem raksturlielumiem. Tā, piemēram, visbiežāk tiek lietoti tādi dizainu veidi: sociālais dizains, pakalpojumu dizains un informācijas dizains, kā arī dizaina spējas, bez kurām nav iespējams sasniegt dizaina domāšanas mērķi. Darba autore aprakstīs katru no šiem dizaina veidiem, ka arī analizēs to lomu valsts pārvaldes kontekstā. (skat. 2.3. attēlu)

---

<sup>100</sup> Purviņa, Dz., Piņķe, A., Ābele, B., Teikmanis, A. *Rokasgrāmata Latvijas Dizains 2020*. Latvijas Kultūras ministrija, Rīga, 2017. 35 lpp.

<sup>101</sup> Allio, L. *Design Thinking for Public Service Excellence* UNDP Global Centre for Public Service Excellence, Singapore, 2014. 28 lpp.



### 2.3. att. Dizaina klasifikācija

Avots: Autores veidots attēls

Literatūras izpēte atklāj, ka jēdziens „dizaina spējas” ir visbiežāk izmantots saistībā ar dažādiem aspektiem, kas saistīti ar dizaina izpratni un izmantošanu organizācijā. Zinātnieki formulē dizaina spējas kā līdzekli, kas ļauj akcentēt un risināt pašreizējās un gaidāmās sabiedrības problēmas. Savukārt izplatītākais dizaina spēju pielietojums literatūrā ir saistīts ar kompetenci, prasmēm vai darbībām, kuras īsteno apmācīti dizaineri, vai dizaina metodoloģijas izmantošanu. Tēlaina domāšana, radošums un empātija ir tādu prasmju piemēri, kas minēti saistībā ar dizaina spējām.

Raugoties no resursu perspektīvas uz dizaina spējām, vai tās būtu kompetences un prasmes, vai telpas un iekārtas, ir jāatzīmē, ka tās tiek attīstītas, attiecīgi iegūstot vai palielinot dizaina resursus. Tomēr atsevišķi zinātnieki iebilst pret šādu izpratni – pret dizaina spēju pielīdzināšanu dizaina resursiem. Dizaina spēju attīstīšana nav tikai apmācītu dizaineru spēju kopēšana, bet gan izpratne, kā un kāpēc tieši šīs prasmes tiek izmantotas.

Runājot konkrēti par valsts sektora organizācijām, tiek uzsvērts, ka dizains ir arī par to, kā iegūt pilsoņu uzticēšanos un kā, izmantojot šīs prasmes un iemaņas, padarīt problēmu risināšanas un attīstības procesu caurredzamu un pieejamu visām ieinteresētajām pusēm<sup>102</sup>. Ziņojumā „Dizains sabiedrības labā” (*Design for Public Good – angļu val.*) ir teikts, ka dizaina spējas pieaug, jo valsts sektora personāls sāk vairāk izmantot dizaina metodes un instrumentus. Dizaina resursi pārstāj būt tikai ārēji.

Dizaina eksperte, daudzu grāmatu un pētījumu par dizaina domāšanu un tās izmantošanu arī valsts pārvaldē (piemēram, jaunākā grāmata „Dizaina domāšana augstākam labumam” (*Design Thinking for the Greater Good – angļu val.*) autore, Harvardas

<sup>102</sup> Malmberg, L. *Building Design Capability in the Public Sector Expanding the Horizons of Development* Linköping, Sweden, 2017. 256 p. Pieejams: <https://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1074095/FULLTEXT01.pdf> (skatīts: 25.02.2018.)

Universitātes profesore Džeina M. Liedtka (*Jeanne M. Liedtka*) aprakstījusi vairāk nekā 50 dažādus **dizaina domāšanas rīkus**. Vieni no visbiežāk praksē izmantotajiem dizaina rīkiem ir:

- ◆ vizualizācija (*visualization – angļu val.*) – iedzīvotāju vēlmju vizualizācija, pakalpojuma sniegšanas un saņemšana vizualizācija u.c.);
- ◆ pieredzes kartēšana (*journey mapping or experience mapping – angļu val.*) – lietotāju (iedzīvotāja, uzņēmuma, medija u.c.) mijiedarbības (komunikācija ar iestādes darbiniekiem, pakalpojuma saņemšana, informācijas iegūšana u.c.) ar iestādi analizēšana;
- ◆ vērtību ķēdes analīze (*value chain analysis – angļu val.*) – metode, ko izmanto, lai analizētu pilnu darbības procesu, piemēram, kā iestāde sadarbojas ar saviem partneriem, lai radītu jaunus uz lietotāju orientētus pakalpojumus u.c.;
- ◆ prāta kartēšana (*mind mapping – angļu val.*) – rīks ideju ģenerēšanai un sakārtošanai, ko izmanto, piemēram, lai saprastu, kā citas idejas pakārtotas galvenajai idejai, kā tā saistītas savstarpēji utt.;
- ◆ koprade (*customer co-creation – angļu val.*) – metode, lai iesaistītu lietotājus jaunievedumu izstrādē, piemēram, iedzīvotāju atsauksmju, ierakstu sociālajos medijos ņemšana vērā jaunu pakalpojumu vai iestādes informācijas dizaina izveidē;
- ◆ stāstu veidošana (*storytelling – angļu val.*) – metode ar kuru informācijas izklāsts lietotājiem tiek veidots plašāka skaidrojoša stāsta nevis atsevišķu informatīvu ziņojumu veidā u.c.<sup>103</sup>

Saskaņā ar skatījumu, kurā dizaina spējas ir saistītas ar dizaina kompetenci vai prasmēm, dizaina speciālistu algošanu vai darbinieku apmācību dizaina metodēs un rīkos dizaina spēju palielināšanai var raksturot kā organizācijā pieejamo dizaina resursu palielināšanu<sup>104</sup>.

---

<sup>103</sup> Liedtka, J. M. 10 *Design Thinking Tools: Turn Creativity and Data Into Growth*, 2016. Pieejams: <https://ideas.darden.virginia.edu/2016/07/10-design-thinking-tools-turn-creativity-and-data-into-growth> (skatīts: 05.02.2018.)

<sup>104</sup> Malmberg, L. *Building Design Capability in the Public Sector Expanding the Horizons of Development* Linköping, Sweden, 2017. 256 p. Pieejams: <https://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1074095/FULLTEXT01.pdf> (skatīts: 25.02.2018.)

Uzsvars uz informētību un resursu izstrādi dizaina spēju attīstībā tiek likts arī ziņojumā „Dizains valsts sektorā” (*Design for Public Sector – angļu val.*)<sup>105</sup> un ziņojumā „Dizains izaugsmei un labklājībai” (*Design for Growth and Prosperity – angļu val.*)<sup>106</sup>.

Valsts pārvaldes sektora spēju izmantot dizaina metodes iespējams veicināt:

- ◆ izmantojot dizaina rīku komplektus, situāciju izpēti un dizainerus ES institūciju un dalībvalstīs;
- ◆ izstrādājot dizaina mācību programmu valsts pārvaldes speciālistu izglītībai un profesionālajai attīstībai, palīdzot ar efektīvai politikas veidošanai”;
- ◆ autori apgalvo, ka ir jāattīsta dizaina spējas sabiedrībā kopumā, lai stimulētu inovāciju un izaugsmi<sup>107</sup>. Respektīvi – ar dizaina spējām tiek saprasta organizācijas spēja izmantot dizainu savā attīstības un inovāciju praksē. Turklāt, papildinot komandu ar indivīdu, kas ir apmācīts šajā jomā, komandas spējām tiek pievienotas dizaina domāšanas spējas<sup>108</sup>.

Tas nozīmē, ka nodrošināt pieeju dizaina kompetencēm – piesaistot štata dizainerus vai algojot ekspertus konsultācijām – ir būtiski attīstībai organizācijās, kur dizaina idejas tikai sāk ieviest. Turklāt dažādas organizācijas, kas piedalījušās Eiropas sociālā dizaina politikas programmās, tiek klasificētas trīs galvenās dizaina spējas: dizaina vadība, dizaina pārvalde un dizaina īstenošana<sup>109</sup>. Autores ieskatā, tas norāda uz to, ka dizaina kompetence ir nepieciešama dažāda līmeņa speciālistiem – sākot no vadības un beidzot ar izpildītājiem.

Kā viens no jēdzieniem, kas ievada konkrētās problēmas konteksta pašizpēti un risināšanu, ir sociālais dizains, kas pirmo reizi pielietots un Latvijas avotos raksturots 2017. gada ziņojumā „Sociālā dizaina perspektīva” izpratnes veidošanas kampaņas un pētījuma rezultātā. Ziņojums ir rezultāts daudzdimensiju pieejai, izmantojot gan antropoloģijas, gan

---

<sup>105</sup> McNabola, A., Moseley, J., Reed, B., Bisgaard, T., Jossiasen, A.D., Melande, C., Whicher, A., Hytönen, J., Schultz, O. *Design for public good*. Design council. 2013. 1–50 pp. Pieejams: <http://www.seeplatform.eu/docs/Design%20For%20Public%20Good%20May%202013.pdf> 2013 (skatīts: 25.01.2018.)

<sup>106</sup> Thomson, M. *Design for growth and prosperity – Report and Recommendations of the European Design Leadership Board*. Helsinki, 2012. 96 p.

<sup>107</sup> turpat.

<sup>108</sup> Malmberg, L. *Building Design Capability in the Public Sector Expanding the Horizons of Development* Linköping, Sweden, 2017. 256 p. Pieejams: <https://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1074095/FULLTEXT01.pdf> (skatīts: 25.02.2018.)

<sup>109</sup> Vuontisjärvi, H.–R. *Service Design in the Public Sector: Role, Challenge and Good Practice*. University of Lapland, Faculty of Art and Design, 2015. 57 p. Pieejams: [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62022/pro%20Gradu\\_Vuontisj%C3%A4rvi\\_2015.pdf?sequence=2](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62022/pro%20Gradu_Vuontisj%C3%A4rvi_2015.pdf?sequence=2) (skatīts: 05.02.2018.)

sociālā dizaina metodes, tā analizējot un interpretējot cilvēku pieredzē balstītus datus – domas, procesus, stāvokļus – un tos izmantojot tālākai modelēšanai un ļoti praktisku risinājumu meklēšanai attiecībā uz nulles toleranci pret sievietēm, kuras cietušas no vardarbības. Šajā ziņojumā ir definēts, ka **sociālais dizains ir dizaina virziens, kas izmanto dizaina pamatprincipus sociālu problēmu (piemēram, nabadzība, diskriminācija) risināšanā, kā arī ilgtspējīgas sabiedrības radīšanā un labbūtības līmeņa celšanā.** Sociālo problēmu veiksmīgai risināšanai kopīgā sadarbības sistēmā var tikt iekļautas valsts institūcijas, nevalstiskās organizācijas, privātie uzņēmumi, vietējās kopienas un citi. Jāatzīmē, ka, veidojot kādu sociālā dizaina modeli, svarīgi ir veikt konteksta izpēti (lokālā kultūrvēsture, teritoriālās īpatnības, sociālantropoloģija / minietnogrāfija u.c.), jo vienai konkrētai situācijai izveidotais veiksmīgi funkcionējošais risinājums var būt pilnīgi neefektīvs citur atšķirīgā konteksta dēļ<sup>110</sup>. (skat. 2.4. attēlu)

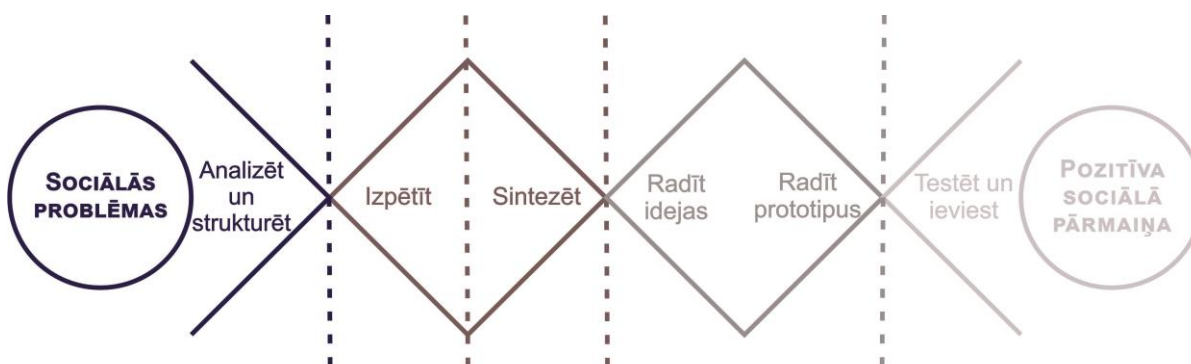
Sociālo dizainu veido uz cilvēku orientēta pieeja (izprast un definēt sociālās problēmas), sadarbības pieeja (saskatīt iespējas un radīt idejas) un dizaina pieeja (rīkoties, lai radītu pozitīvas sociālas pārmaiņas. Sociālā dizaina process sastāv no 6 posmiem<sup>111</sup>:

- 1. analizēt un strukturēt** – problēmloka konteksta (vēstures, etnogrāfijas, vietas u.c.) cēloņu un sakarību noskaidrošana un strukturēšana;
- 2. izpētīt** – mērķauditorijas situācijas (uzvedības modeļi, vērtības, tradīcijas, ieradumi, pulcēšanās vietas, informācijas iegūšanas un apmaiņas formas u.c.) izpēte un empatizēšana;
- 3. sintezēt** – vienas nozīmīgākās problēmas identificēšana;
- 4. radīt idejas** – vairāku vienas problēmas risinājuma variantu ģenerēšana;
- 5. veidot prototipus** – izšķiršanās par piemērotāko risinājumu un tā izgatavošana / maketēšana / prototipēšana;
- 6. testēt un ieviest** – idejas testēšana reālā situācijā, nepilnību un kļūdu pamanīšana, novēršana, uzlabošana un ieviešana.

---

<sup>110</sup> Ābele, B., Žabicka, A., Stakle, J. *Sociālā dizaina perspektīva*. Rīga, 2017. 113 lpp.

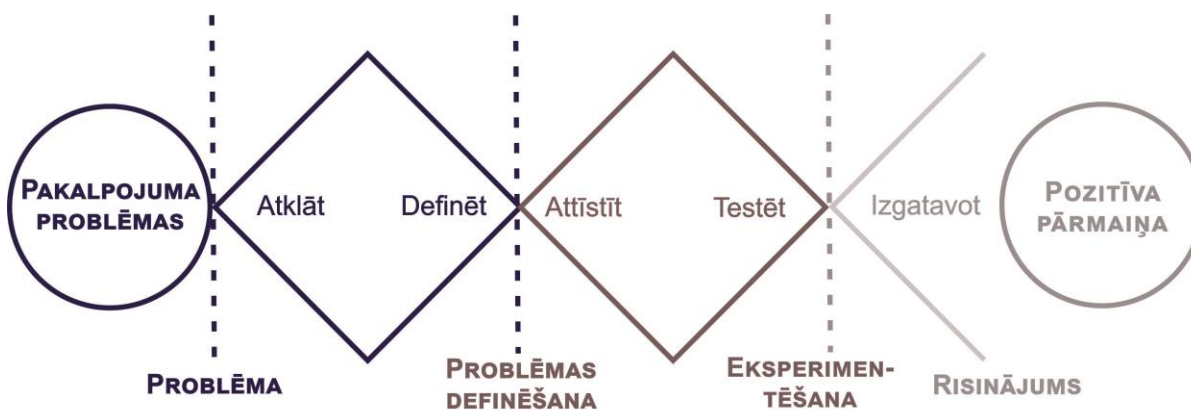
<sup>111</sup> turpat.



2.4. att. Sociālā dizaina procesa shēma

Avots: Autores veidots attēls, pamatojoties uz Sociālās ietekmes centra izstrādāto Sociālā dizaina procesa shēmu

Rokasgrāmata „*Designing for public services*” piedāvā vairākus gadījumus, kad dizaina domāšana veiksmīgi izmantota publisku pakalpojumu uzlabošanā, tostarp Dānijas Nodarbinātības ministrijas izstrādāts starpdisciplinārs projekts ilglaicīga bezdarba problēmas risināšanai, uz smalkas lietotāju analīzes rezultātiem balstīti dzelzceļa staciju plānošanas darbi Singapūrā un inovatīvs Kanādas mazpilsētas sabiedrības integrācijas piedāvājums. Noslēgumā aprakstītas arī biežāk sastopamās problēmas un to risinājumi, kā arī paraugi dažādos darba posmos nepieciešamajām darba lapām, grafikiem un anketām. (skat. 2.5. attēlu)



2.5. att. Pakalpojumu dizaina procesa shēma

Avots: Autores veidots attēls, pamatojoties uz dizaina domāšanas procesu

Raksturojot iespējamus pakalpojuma dizaina soļus, autore atbilstoši dizaina domāšanas elementiem, izdala:

1. **problēma** – izpētīt problēmjaucējumus attiecībā uz konkrēta pakalpojuma izmantošanu;
2. **definēšana** – atklāt un definēt klienta vajadzības attiecībā uz pakalpojumu;

3. **eksperimentēšana un testēšana** – radīta testa vide, „demo versija”, kuru iedzīvotāji var izmēģināt un novērtēt pirms ieviešanas, piemēram, e-pakalpojumu prototipēšana;
4. **risinājums** – attīstīts jeb pilnveidots esošais pakalpojums vai arī izstrādāts un aprobēts jauns.

Viens no pozitīviem piemēriem dizaina domāšanas metodes aktīvai izmantošanai valsts pārvaldē un institūciju darbībā ir Igaunija. Kopš Igaunijas Dizaina centra dibināšanas 2008. gadā un 2012. gada valdības lēmuma atbalstīt dizaina industrijas attīstību, koncentrējoties uz pakalpojumu uzlabošanas kvalitāti publiskajā sektorā, pārmaiņas ir acīmredzamas. Tādējādi paredzēts, ka līdz 2025. gadam Igaunijas iedzīvotāju skaits strauji pieaugs, un tam atbilstoši palielināsies arī laikmetīgu pakalpojumu apjoms, uzsverot, ka tādas inovācijas kā pasaulē pirmā e-rezidences programma ir tikai sākums<sup>112</sup>. E-rezidences programmas vadītājs Kaspars Korjus atzīst: „E-rezidence piedāvā ikvienam pasaules iedzīvotājam Igaunijas valdības izsniegtu digitālu identitāti un iespēju tiešsaistē vadīt reālu uzņēmumu, tā atbrīvojot visas pasaules uzņēmējdarbības potenciālu”<sup>113</sup>.

Autore uzskata, ka interesants ir fakts, ka pakalpojumu dizaina nozīme valsts sektorā pieaug laikā, kad notiek ekonomikas izmaiņas, iedzīvotāju novecošana, un pakalpojumu struktūra rada jaunus izaicinājumus sabiedriskiem pakalpojumiem un publiskajam sektoram. Tas liecina, ka jaunu pakalpojumu jomā joprojām ir daudz iespēju, jo pakalpojumu dizaina inovatīvās metodes ļauj lietotājiem piedalīties pakalpojumu izstrādē. Tajā pašā laikā pakalpojumu dizains cenšas atbildēt uz nākotnes izaicinājumiem, jo dizainera profesija mainās un dizains virzās pretim uz pieredzi balstītai kop-radīšanai. Šis ir viens no iemesliem, kāpēc pakalpojumu dizains globāli spēlē aizvien nozīmīgāku lomu gan privātajā, gan valsts sektorā<sup>114</sup>. Jāatzīmē, ka arī nākotnes demogrāfiskās prognozes Latvijā liecina par iedzīvotāju skaita samazināšanos un novecošanos. Labklājības ministrijas Konceptuālais ziņojums, lai

---

<sup>112</sup> *Designing for public services*. Nesta 2017. 3 p. Pieejams: [http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta\\_ideo\\_guide\\_jan2017.pdf](http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf) (skatīts: 24.01.2018.)

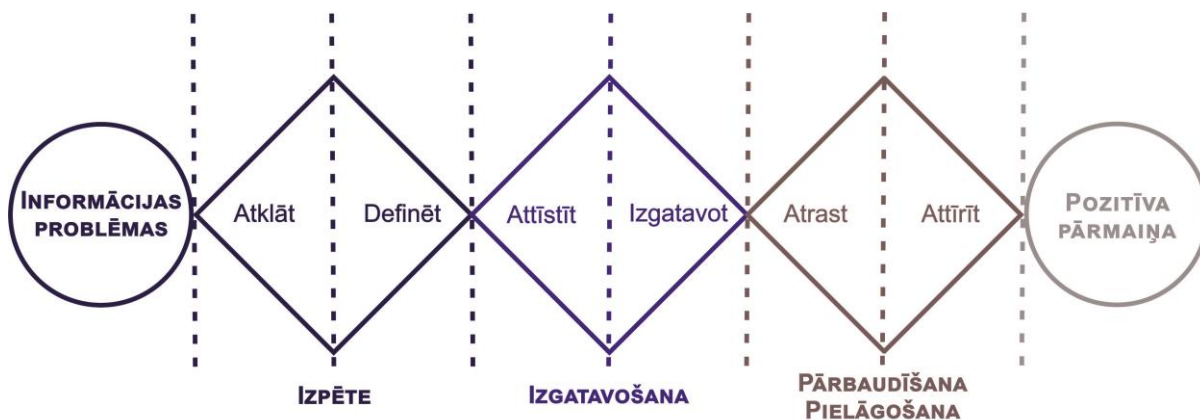
<sup>113</sup> *Igaunijas sabiedrība ir digitāla*. 2017. Pieejams: <https://www.visitestonia.com/lv/k%C4%81p%C4%93c-igaunija/igaunijas-sabiedr%C4%ABba-ir-digit%C4%81la> (skatīts: 24.03.2018.)

<sup>114</sup> Vuontisjärvi, H.–R. *Service Design in the Public Sector: Role, Challenge and Good Practice*. University of Lapland, Faculty of Art and Design, 2015. 57 p. Pieejams: [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62022/pro%20Gradu\\_Vuontisj%C3%A4rvi\\_2015.pdf?sequence=2](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62022/pro%20Gradu_Vuontisj%C3%A4rvi_2015.pdf?sequence=2) (skatīts: 05.02.2018.)

mazinātu sabiedrības novecošanās radītos negatīvos aspektus, paredz, ka nepieciešams rast Latvijas situācijai atbilstošus risinājumus<sup>115</sup>.

Eiropas Komisijas dokumentā Rīcības plāns dizaina veicinātas inovācijas jomā īstenošana tiek definēts: „Dizains paredz vairākas metodes, līdzekļus un tehnikas, ko var izmantot dažādos inovācijas procesa posmos, lai palielinātu jauno produktu un pakalpojumu vērtību. Uz lietotājiem orientēta dizaina domāšana, ja to attiecina uz pakalpojumiem, sistēmām un organizācijām, sekmē uzņēmējdarbības modeļu inovāciju, organizatorisko inovāciju un citus ar tehnoloģijām nesaistītus inovācijas veidus. Šī metodika var būt noderīga, risinot sarežģītas un sistēmiskas problēmas, piemēram, pārveidojot sabiedriskos pakalpojumus un piedaloties stratēģiskos lēmumu pieņemšanas procesos.” tā dizains tiek definēts<sup>116</sup>.

Savukārt apskatot pakalpojumu dizaina rīku priekšrocības – tās ļauj radīt kopēju izpratni, empātiju un veicināt efektīvu lēmumu pieņemšanu. Vizuālajām metodēm un instrumentiem ir būtiska loma arī lai radītu jēdzienus, kas var darboties kā tilts starp politiķiem, pakalpojumu sniedzējiem un pilsoņiem, kas tieši vai netieši kopīgi strādā pie sabiedrisko pakalpojumu attīstības<sup>117</sup>. Tas zināmā mērā saucas ar nākamo dizaina veidu – informācijas dizainu.



### 2.6. att. Informācijas dizaina procesa shēma

Avots: Autores veidots attēls, pamatojoties uz Lielbritānijas Dizaina padomes (*British Design Council – angļu val.*) un Starptautiskā informācijas dizaina institūta (*International Institute of*

<sup>115</sup> *Konceptuāls ziņojums „Aktīvās novecošanās stratēģija ilgākam un labākam darba mūžam Latvijā”*. Rīga, 2016. 48 lpp. Pieejams: [http://www.lm.gov.lv/upload/lmdokumentuprojekti/1/lmzino\\_080416\\_aktnovce.pdf](http://www.lm.gov.lv/upload/lmdokumentuprojekti/1/lmzino_080416_aktnovce.pdf) (skatīts: 08.04.2018.)

<sup>116</sup> *Europe 2020: Flagship Initiative Innovation Union*. Belgium, SEC 1161, 2010. 48 p.

<sup>117</sup> Vuontisjärvi, H.–R. *Service Design in the Public Sector: Role, Challenge and Good Practice*. University of Lapland, Faculty of Art and Design, 2015. 57 p. Pieejams: [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62022/pro%20Gradu\\_Vuontisj%C3%A4rvi\\_2015.pdf?sequence=2](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62022/pro%20Gradu_Vuontisj%C3%A4rvi_2015.pdf?sequence=2) (skatīts: 05.02.2018.)

*Information Design IID – angļu val.)* dimanta modeli<sup>118</sup> – izpēte, izgatavošana, pārbaudīšana, piegāde<sup>119</sup> –, kuru piemēroja un adaptēja informācijas dizainam

Informācijas dizainā (*British Council&IID*) un Procesa dizainā (*Institute of Design at Stanford*) pielietoto metožu kombinācija ļauj rast pēc iespējas precīzākus risinājumus izvēlēto mērķauditoriju informēšanai<sup>120</sup>. (skat. 2.6. attēlu)

Apskatot informācijas dizaina procesa soļu metodoloģiju<sup>121</sup> sīkāk:

#### **Izpētes metodoloģija:**

- ♦ **atklāt:** situācijas jeb problēmas izpēte, ar to saistītas informācijas apkopošana: cēloņi, iemesli, sekas, likumdošanas akti, publikācijas u.tml.;
- ♦ **definēt:** problēmas definēšana, cilvēku personiskās pieredzes un rīcības modeļu apkopošana, situācijas kartēšana, lietotāja profila izveide – mērķauditorijas raksturīgāko iezīmju apkopošana.

#### **Izgatavošanas metodoloģija:**

- ♦ **attīstīt:** iespējamā scenārija vizualizēšana ar kartēšanas (*storyworld – angļu val.*) un scenārija izveides (*storyboard – angļu val.*) metodi;
- ♦ **izgatavot:** idejas/-u pārvēršana prototipos – rīkos, radīt informācijas prototipu testēšanu reālā vidē, piemēram, sociālajā vietnē draugu grupas ietvaros.

#### **Pārbaudīšanas un piegādāšanas metodoloģija:**

- ♦ **atrast:** izmantojot metodi „pēc izvēlētā parauga”, lietot veiksmīgu analogu sociāli svarīgas informācijas nodošanai ar animācijas paņēmieni. Piemēram, apkopot un analizēt sociālajā vietnē gūtos komentārus, izmantot tos komiksa vizuālo un tekstuālo kvalitāšu uzlabošanā;
- ♦ **attīrīt:** tiek radīts scenārijs, balstīts uz reāliem notikumiem, stāstošā komiksa iespējamā pārvēršana animācijā un jaunu informācijas kanālu izmantošana, piemēram, plašākas mērķauditorijas informēšanai<sup>122</sup>.

---

<sup>118</sup> Jasper, L. *Visualizing the 4 Essentials of Design Thinking*. 4.02.2016. Pieejams: <https://medium.com/good-design/visualizing-the-4-essentials-of-design-thinking-17fe5c191c22> (skatīts: 24.03.2018.)

<sup>119</sup> *The Design Process: What is the Double Diamond?* Design Council. Pieejams: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond> (skatīts: 24.03.2018.)

<sup>120</sup> Ābele, B., Žabicka, A., Stakle, J. *Sociālā dizaina perspektīva*. Rīga, 2017. 113 lpp.

<sup>121</sup> turpat.

<sup>122</sup> Ābele, B., Žabicka A., Stakle J. *Sociālā dizaina perspektīva*. Rīga, 2017. 113 lpp.

Informācijas dizainēšana ir veiksmīga tikai tadā gadījumā, ja attiecīgā informācija ir lietotājam saprotamā formātā, tas nozīmē, ka tiks sasniegts arī mērķis, piemēram, pozitīva sociāla pārmaiņa.

Līdzšinējā valsts pārvaldes komunikācijas prakse lielākoties vērsta uz vienvirziena komunikāciju, apjomīgas un sarežģīta rakstura informācijas piedāvāšanu vai arī vienveidīgu komunikācijas kanālu izvēli, kas ierobežo mērķauditorijas iespējas saņemt informāciju. Iztrūkst komunikācijas plānošana atbilstoši iestādes stratēģiskajiem mērķiem un savstarpēja darba koordinēšana. Tas savukārt noved pie negatīvas rezonances sabiedrībā un fragmentācijas, jo iedzīvotājiem nav savlaicīgi pieejama informācija (vai pieejama tikai daļēji) par iestādes darbu, plānotajiem lēmumiem, to būtību un ietekmi uz iedzīvotāju dzīvi, kā arī tas vairo neuzticēšanos valsts institūcijām to noslēgtības dēļ<sup>123</sup>.

Taču informēšana tiek apskatīta arī kā priekšnoteikums sabiedrības līdzdalības procesa kvalitatīvai norisei<sup>124</sup>. „Komunikācijas loma valsts pārvaldes darbā arvien pieaug. No komunikācijas skatupunkta mūsdienās jāvērtē teju visi procesi – valsts sniegtie pakalpojumi, pieņemtie lēmumi un valsts iestāžu darbība kopumā. Arvien svarīgāks kļūst informācijas dizains, jo 21. gadsimts radījis informācijas pārbagātību un komunikācijas „trokšņus”, bet tā vietā sabiedrība sagaida viegli pieejamu, ērti lietojamu un saprotamu informāciju (jēgpilnu saturu), kurā nozīme ir tās kontekstam<sup>125</sup>.

Tas nozīmē, ka ievērojot minēto un tendences sabiedrības dzīvesveida izmaiņās un komunikācijā, jāplāno un jāīsteno valsts stratēģiskā komunikācija, jāturpina modernizēt valsts pārvaldes komunikācija, par galveno vadmotīvu izvēloties vienkāršu, jēgpilnu un ikvienam iedzīvotājam saprotamu informāciju. Turklāt informācijas atklātības principam būtu jānodrošina iedzīvotāju tiesību detalizētāks tvērums nekā tikai kā tiesības saņemt informāciju, kas ir viens no demokrātiskai sabiedrībai nepieesamajiem priekšnoteikumiem.

Tās ir tiesības:

- ◆ būt informētam – šīs tiesības attiecas uz informāciju, ko satur dažāda veida administratīvie dokumenti. Nodalāma būtu tādu dokumentu pieejamība, kuru saturs skar indivīdus personiski, no tādiem, kuru saturs ir atklāts visiem;

---

<sup>123</sup> Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014.–2020.gadam, Latvijas Republikas MK rīkojums Nr. 827, 30.12.2014.

<sup>124</sup> Seimuškāne, L. *Iedzīvotāju līdzdalība lēmumu pieņemšanas procesā pašvaldībās Latvijā un to ietekmējošo faktoru izvērtējums*, Promocijas darbs, Rīga, 2015. 241 lpp.

<sup>125</sup> Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014.–2020.gadam, Latvijas Republikas MK rīkojums Nr. 827, 30.12.2014.

- ◆ saprast administratīvo dokumentu tekstu un lēmumu saturu, kurus valsts pārvalde pieņem. Vai tie ir saprotami, skaidri un pamatoti ar argumentiem;
- ◆ izprast lēmumu pieņemšanas procesu, sākot ar idejas rašanos agrīnā stadijā līdz lēmuma pieņemšanai;
- ◆ kritizēt jeb veikt demokrātisku kontroli pār ievēlēto amatpersonu profesionālo darbību un viņu politiskajām izvēlēm<sup>126</sup>.

Raksturojot ar valsts pārvaldes iestāžu publisko informāciju saistītu problemātiku, „Latvijas Vēstneša” valdes priekšsēdētāja Daina Ābele atzīst: „Kas ir valsts pārvaldes vēstījums? Teiksim, ja es tagad sevi uztveru kā abstraktu pilsoni, tad es īsti nesaprotu, kas ar mani kā komunicē. Mani, piemēram, stipri maz interesē, cik atraktīvi ar mani komunicē Veselības ministrijas preses dienests. Problēma ir pats vēstījums. Nevienam nesaprot veselības sistēmas reformas, cilvēki *šūmējas*, virtuvē runā, ārdās, ka nekā jau nebūs, ka atkal nauda pazudīs, tiks izzagta. Tajā pašā laikā, cik man zināms, reformas izskaidrošanas kampaņā ir ieguldīta milzīga nauda, bet rezultāti netiek sasniegti”<sup>127</sup>.

Šis viedoklis, autores ieskatā, norāda, ka valsts pārvalde informēšanas kampaņas neveido saskaņā ar dizaina domāšanu, kuras pirmais pamatprincips ir empātija. Savukārt uz koordinētas sadarbības un koprades trūkumu norāda Latvijas Universitātes Sociālo zinātņu fakultātes lektore, komunikācijas aģentūras „*A.W.Olsen & Partners*” partneres Olgas Kazakas viedoklis: „Lielākā problēma ir tā, ka vēstījumi ir ļoti dažādi, un, ja mēs auditoriju sadalām dažādās daļās, tad man kā mammai ir svarīga viena informācija, kā uzņēmējai – cita, man kā patriotiskam pilsonim varbūt vēl kaut kas... Bet lieta, ko es novēroju diezgan regulāri un par ko sāp sirds, ir tā, ka ir daudzas organizācijas, kuras izsludina ļoti līdzīgus iepirkumus ar līdzīgiem mērķiem, kuri dažreiz pat publiskajā telpā parādās paralēli”<sup>128</sup>.

Pārklāšanas un neefektīvas komunikācijas risks ilgtermiņā rada nopietnas sekas, kas saistītas ne tikai ar sociālās kampaņas mērķu nesasniegšanu, bet arī valsts pārvaldes iestāžu reputāciju, Latvijas iedzīvotāju piederības sajūtu un izpratni par valsts pamatvērtībām.

<sup>126</sup> Gentot, M. *Openness in public administration*. International Review of Administrative Sciences, Vol.61, 1995. 5–10 pp.

<sup>127</sup> Gulbe, E. *Diskusija: Katras organizācijas komunikācijai jābūt stratēģiskai*. LV portāls, Rīga, 2017.

<sup>128</sup> Gulbe, E. *Diskusija: Katras organizācijas komunikācijai jābūt stratēģiskai*. LV portāls, Rīga, 2017.

## **Nodaļas kopsavilkums**

Zinātniskās literatūras un pētījumu analīze atklāj, ka dizaina domāšana valsts pārvaldes sektorā ir aktuāls pētniecības virziens. Dizaina domāšana ir cilvēciska un uz lietotāju vērsta starpdisciplināra pieeja. Tā piedāvā risinājumus, kas tiek pakāpeniski uzlaboti, nodrošinot elastīgu procesu, ievērojot gala–lietotāju intereses un iekļaujot tos lēmumu pieņemšanā (profesionālā empātija un sadarbība), aplūkojot cēloņsakarības un perspektīvas, lai eksperimentējot ar sākotnējām idejām (prototipēšana un testēšana) atrastu iespējami labākas, proaktīvākas iespējas. Izmantojot privātā sektora pieredzi, dizaina domāšana cenšas veicināt radošumu lēmumu pieņemšanas procesā un veidot efektīvāku valsts politikas risinājumu sintēzi. Precīza problēmas noteikšana no paša sākuma ir viens no priekšnoteikumiem tam, lai sekmīgi atklātos tā risinājuma fāzes: formulēšana, izstrāde, pielāgošana un ieviešana. Šādā kontekstā valsts pārvaldes profesionāļi var darboties kā dizaineri, kas uzlabo mijiedarbību gan likumdošanas un administratīvajos procesos, gan arī publiskajā komunikācijā un tiešajā saskarsmē ar iedzīvotājiem. Ja dizaina domāšanas metodes tiek īstenotas kvalitatīvi, tās palīdz uzlabot lēmumu pieņemšanu, veicinot precīzāku vajadzību definēšanu, samazina pretrunu un pārklāšanās riskus, minimizējot neparedzētas sekas, padarot lēmumus mērķtiecīgākus un efektīvākus. Dizaina domāšana sniedz izaicinājumu tradicionālajai valsts politikas formulēšanai un lēmumu pieņemšanai, apstrīdot izveidotas procesuālas robežas, hierarhijas vai birokrātiskās kategorijas. Jāņem vērā, ka dizaina domāšana, lai arī ir elastīga un radoša pieeja, tā pieprasa īpašu kompetenci, kura ir saistīta ar etnogrāfiju, komunikāciju, uzvedības un ētiskām kategorijām, kā arī zināšanām par šīs pieejas būtību.

### 3. DIZAINA DOMĀŠANAS PIEEJAS IZPĒTE LATVIJAS VALSTS PĀRVALDES REPUTĀCIJAS VEIDOŠANĀ

Izkristalizējās interese par empīrisku pētījumu un tā uzbūvi. Autore šajā nodaļā raksturo pētniecisko stratēģiju, metodoloģisko ietvaru un analizē iegūtos rezultātus. Praktiskās daļas ietvaros turpmāk tiek atspoguļoti iegūtie rezultāti un veikti secinājumi. Empīriski uzmanības fokuss ir vērsts uz valsts pārvaldes reputācijas (kā rezultāta) un dizaina domāšanas (kā pieejas) aspektu izpēti. Sintezējot teorētiskas koncepcijas ar kvalitatīvas un kvantitatīvas izpētes līmeņos iegūto informāciju, maģistra darba autore skaidro un konceptualizē pieejas nozīmi caur analīzes prizmu. Intervēto ekspertu un aptauju respondentu redzējums, kā arī profesionālā pieredze ļauj identificēt galvenos izaicinājumus un analizēt iespējamus risinājumus.

#### 3.1. Pētnieciskā stratēģija un datu ieguves metodes

Lai noskaidrotu, kāda ir reputācija, kādi ir sabiedrībā pastāvošie priekšstati un kāds ir arī darbinieku viedoklis par organizāciju un tās darbību, ir vairāki soļi, piemēram: „prāta vētras”, intervijas ar vadošajiem ekspertiem, izmantojot kvalitatīvus pētījumus (komunikācijas auditu, reputācijas auditu), iekšējo komunikācijas auditu, kvantitatīvos pētījumus<sup>129</sup>. Šajā posmā faktoru noskaidrošana ir būtiska un autore uzsver raksturotā paņēmiena atbilstību dizaina domāšanas procesa posmam – ideju ģenerēšanai –, kas palīdz atbrīvot prātu, uz klausīt, pieņemt un izmantot dažādas radošas idejas situācijas izpētei.

Maģistra darba metodoloģiskais ietvars ir izstrādāts un orientēts uz to, lai sasniegtu pētījuma mērķi – izpētīt dizaina domāšanas pieejas nozīmi valsts pārvaldes reputācijas veidošanā un izstrādāt priekšlikumus dizaina domāšanas pieejas izmantošanai valsts pārvaldes iestādēs, jo īpaši tiešās valsts pārvaldes augstākās iestādēs.

Līdz ar to šajā nodaļā maģistra darbā kvalitatīvu datu veikšanai tika izraudzītas šādas pētniecības metodes:

---

<sup>129</sup> Micnih, J. *Structural analysis of problems in public relations*. 2015. Pieejams: <http://web.a.ebscohost.com> (skatīts: 25.01.2018.)

- ◆ daļēji strukturētas intervijas ar ekspertiem;
- ◆ publiskās diskusijas satura analīze (kvalitatīvā teksta analīze).

Tika apzināts vairāku pētniecības metožu lietojums, izvērtējot to priekšrocības. Kvalitatīvajā satura analīzē iespējams noskaidrot aspektus, kurus nevar apzināt kvantitatīvā analīzē, piemēram, noteikt teksta slēpto saturu. Atklātais saturs (*manifest content – angļu val.*) ir vēstījuma virskārta, savukārt slēptais saturs (*latent content – angļu val.*) ir zemteksts, kas iekodēts vēstījumā – tas vienmēr ir diskutablāks nekā atklātais saturs.<sup>130</sup> Turklāt kvalitatīva datu analīze ļauj padziļināti pētīt fenomena raksturojumus, modeļus, pazīmes (veidus), izziņot un sistematizējot respondentu izpratnes par pētāmo fenomenu un skaidrojot iegūto datu nozīmes, to pamatojumus.<sup>131</sup>

Kvalitatīvais pētījums tiecas izprast parādības dziļumu specifiskos kontekstos. Tādējādi šāda pētījuma stratēģija veicina padziļinātāku izpratni. Nozīmīga loma kvalitatīvajā pētniecībā ir pētnieka interpretācijas prasmei un personīgajai pieredzei, zināšanām, jo kvalitatīvajai pētniecībai ir raksturīga liela pētnieka iesaistes pakāpe.<sup>132</sup> Jāatzīmē, ka autorei ir gan akadēmiskās zināšanas šajā jomā, gan arī profesionālā pieredze augstākās tiešās valsts pārvaldes iestādēs, kas tieši saistīta ar reputācijas veidošanu un stratēģisko domāšanu.

Līdz ar to nākamais empīriskās informācijas iegūšanas posms – **ekspertu intervijas** – vērsts uz to, lai noskaidrotu ekspertu viedokli, izziņātu līdzšinējo pieredzi reputācijas veidošanā, kā arī gūtu priekšstatu par dizaina domāšanas attīstību un pielietojumu Latvijas valsts pārvaldē. Autore ņēma vērā apstākli, ka dizaina domāšanas perspektīvas valsts sektorā ir jauna izpētes joma, tāpēc veiktas daļēji strukturētas ekspertu intervijas, kuras kalpo par svarīgu resursu šī maģistra darba mērķa sasniegšanai. Daļēji strukturētā intervija ir elastīga un paredz iespējas uzdot jautājumus vai sniegt paskaidrojumus respondentam, tajā pašā laikā tai ir noteikta struktūra.<sup>133</sup> Attiecīgi intervija veidota tematiskajos blokos un iekļauj arī autores izstrādāto informatīvo lapu (skat. 1. pielikums), ņemot vērā dizaina domāšanas nozīmes dažādo interpretāciju un nepieciešamību pēc vienotas izpratnes sarunas gaitā. Tādējādi

<sup>130</sup> Sumser, J. *A Guide to Empirical Research in Communication*. Thousand Oaks, London: Sage, 2001. 200 p.

<sup>131</sup> Gibson, W.J., Brown, A. *Working with Qualitative Data*. London: SAGE Publications, 2009. 8 p.; Gibbs G.R. *Analyzing Qualitative Data*. The SAGE Qualitative Research Kit, 2007. 5 p.

<sup>132</sup> Kroplijs, A., Rašcevska, M. *Kvalitatīvās pētniecības metodes sociālajās zinātnēs*. Rīga: SIA „Izdevniecības RAKA”, 2004. 35–36 lpp.

<sup>133</sup> Patton, Q.M. *Qualitative Research Evaluation Methods*. 3th edition. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 2002. 93 p.

ekspertu viedokļi un profesionālā pieredze ilustrē dizaina domāšanas nozīmi publiskajā pārvaldē, kā arī veido metodoloģisku pamatu tālākiem pētījumiem šajā jomā.

Vēl viens nozīmīgs šī pētījuma posms kombinācijā ar intervijām ir **publiskās diskusiju** analīze. Diskusijas dalībnieku grupa tiek atlasīta atbilstoši kādiem noteiktiem kritērijiem. Kritērijs var arī būt zināšanas par kādu noteiktu tēmu, fokusa grupas dalībnieki var būt eksperti kādā noteiktā jomā.<sup>134</sup> Ņemot vērā, ka diskusija „Dizains valsts pārvaldībā” tika organizēta maģistra darba izstrādes laikā, kā arī atbilst tēmas aktualitātei, izgaismojot nozīmīgus aspektus šī pētījuma kontekstā, autore izmantoja jau pieejamu audiovizuālā formāta ierakstu, analizējot to pēc fokusa grupu diskusijas principa. Fokusa grupu diskusijas (*focus group discussion*) ir tāda metode, kur tiek atlasīta neliela cilvēku grupa un šīs grupas dalībnieki diskutē par kādu noteiktu tēmu. Parasti optimālais fokusa grupas dalībnieku skaits variē no 5 līdz 10 dalībniekiem. Grupu veido neliels cilvēku skaits, jo tās mērķis ir padziļināti uzzināt un izprast dalībnieku viedokli par diskutējamo jautājumu, tāpēc ir nepieciešams, lai dalībnieki brīvi var paust savu viedokli, bet pārāk liels dalībnieku skaits varētu mazināt savstarpējo uzticēšanos, kā arī būtu ierobežotāks laiks padziļināti izpētīt katra dalībnieka viedokli.<sup>135</sup> Mērķa grupu diskusijas var būt *fleksiblas*, jo ir iespējams variēt ar dažādiem to raksturojošajiem lielumiem, kā arī ar to palīdzību ir iespējams iegūt plašu informācijas apjomu.

Diskusija ar nozaru profesionāļiem ir nozīmīgs izpētes posms, kas palīdz rast atbildes uz daudziem jautājumiem, tai skaitā – „**Kā dizaina domāšana var noderēt valsts pārvaldes attīstībai?**”<sup>136</sup>

Minētā diskusija tika organizēta 2017. gada 6. septembrī. Tās ieraksts (1 stunda un 31 minūte) ir pieejams tiešsaistē sociālā medija platformā – *Youtube*<sup>137</sup> – oficiālajā valdības kanālā. Atklātā diskusijā par dizaina lomu un dizaina domāšanu valsts pārvaldībā piedalījās:

1. Kultūras ministrijas Valsts sekretāra vietniece kultūrpolitikas jautājumos **Dace Vilsone**;
2. Valsts kancelejas direktors **Jānis Citkovskis**;
3. Latvijas Mākslas akadēmijas pasniedzēja **Barbara Ābele**;

<sup>134</sup> O'Sullivan, E., Rassel, G.R., Berner, M. *Research Methods For Public Administrators*. 4th edition. New York: Addison Wesley Longman, Inc. 2003. 42–43 pp.

<sup>135</sup> Berg, B.L. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Pearson, 6th edition. Boston: Pearson Education, Inc., Allyn & Bacon, 2007. 144–146 pp.

<sup>136</sup> Pavlova, I. *Kā dizaina domāšana var noderēt valsts pārvaldes attīstībai?* Rīga, Valsts kanceleja, 2017. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/aktualitates/ka-dizaina-domasana-var-noderet-valsts-parvaldes-attistibai> (skatīts: 01.02.2018.)

<sup>137</sup> *Kā dizaina domāšana var noderēt valsts pārvaldes attīstībai?* Valdības māja, 2017. gada 7. septembris. Diskusija. Pieejama: <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk> (skatīts 04.05.2018.)

4. Ekonomikas ministrijas Ārvalstu investīciju piesaistes nodaļas vecākais referents **Rūdolfis Strēlis**;
5. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas Elektronisko pakalpojumu nodaļas vadītājs **Gatis Ozols**;
6. Sociālantropologs, pilsētpētnieks **Viesturs Celmiņš**.

Ņemot vērā aktualitāti un augsta līmeņa ekspertu aizņemtību, autore izmantoja šo pārstāvniecību un diskusijā paustās atziņas zinātniskās pētniecības nolūkos. Diskusija tika organizēta „apļos” un pēc katra no tematiskajiem blokiem klātesošajiem bija iespēja iesaistīties un izteikt savus jautājumus dalībniekiem, kā arī paust savus komentārus. Tāpat iesaistes iespēja bija arī sociālajā tīkla *Twitter* ar tēmturi (*hashtag*) „#DizainaDomāšana”.

Izpētot un apkopojot ierakstus diskusijas laikā (skat. 2. pielikums), autore novēroja, ka ierakstu autori ir eksperti. Autore var izvirzīt secinājumu, ka interese no jau zināmu ekspertu puses ir aktīva, tomēr citu pušu iesaiste dizaina domāšanas jautājumos vēl aizvien ir vāja. Diskusijas moderatore un žurnāliste Ilze Dobeļe.

Tāpat darba autore organizēja intervijas, lai noskaidrotu ekspertu viedokli, atrastu atbildes uz konkrētiem jautājumiem, kas izkristalizējas, veicot diskusijas analīzi. Intervijas tika veiktas 2018. gada maijā. Pētījuma ietvaros tika intervēti 4 eksperti:

1. Valsts Kancelejas direktora vietniece valsts pārvaldes un komunikācijas jautājumos **Baiba Medvecka**;
2. Dizaineris, dizaina domātājs, dizaina stratēģis, kurš strādā ar inovatīvām pieejām visā Eiropā **Charles Busmanis**;
3. Latvijas Asociācijas sabiedrisko attiecību profesionāļiem valdes locekle, stratēģiskās komunikācijas vadītāja Latvijas Komerbanku asociācijā **Kristīne Mennika**;
4. Starptautiskās radošās ekonomikas un kultūrpolitikas ideju laboratorijas „Creativity Lab” dibinātāja Latvijā, dažādu inovāciju projektu vadītāja, vada konsultācijas dizaina domāšanas jomā **Signe Adamoviča**. (skat. 3. pielikums)

Interviju ilgums vidēji ir 30–40 minūtes un to pamatjautājumi ekspertiem dizaina un reputācijas jautājumos, aptver šādus tematiskos blokus:

- ◆ reputācijas un uzticēšanās loma valsts pārvaldē kopumā un augstākās tiesās valsts pārvaldes iestādēs;
- ◆ jaunākās mūsdienu tendences un metodes valsts pārvaldē;
- ◆ dizaina domāšana kā inovatīva pieeja valsts pārvaldē;
- ◆ vērtējums par dizaina domāšanas attīstības perspektīvām un pielietojumu Latvijas publiskajā pārvaldē. (skat. 4., 5. pielikums)

Savukārt, lai noskaidrotu sabiedrības jo īpaši sabiedrisko attiecību profesionāļu, kā arī valsts pārvaldes darbinieku, kas strādā komunikāciju jomā, viedokli par dizaina domāšanu, autores pētījumā izmantota arī socioloģisko pētījumu **kvantitatīvā pētniecības pieeja** un tās datu ieguves metode – **interneta aptauja** un datu ieguves instruments – **anketa**. Pētījumā tika izstrādātas divas aptaujas, kas kā elektroniskas anketas tika izvietotas interneta aptauju izveides platformā „*VisiDati.lv*”:

1. aptauja valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistiem (skat. 6. pielikums) – ar mērķi izpētīt, cik lielā mērā dizaina domāšanas pieeja tiek izmantota valsts pārvaldes iestāžu funkciju izpildē un reputācijas veidošanā;
2. aptauja „Latvijas Asociācija sabiedrisko attiecību profesionāļiem” (LASAP) biedriem (skat. 7. pielikums) – ar mērķi izpētīt, cik lielā mērā dizaina pieeja tiek izmantota viņu profesionālajā darbībā un iegūt LASAP biedru kā nozares profesionāļu vērtējumu par dizaina pieejas aktualitāti valsts pārvaldes iestāžu reputācijas veidošanā.

Autore darba izstrādes teorētisko studiju laikā iepazinās ar dažādiem praktiskiem piemēriem dizaina pieejas izmantošanā sabiedrisko attiecību jomā, un, balstoties uz gūtajām atziņām, anketā iekļāva dažādus dizaina domāšanas metodes un rīkus, tos strukturējot jautājumu blokos atbilstoši dizaina domāšanas procesa posmiem. Aptaujātie speciālisti tika aicināti novērtēt katras metodes vai rīka izmantošanas biežumu, tādējādi dodot iespēju izpētīt abu respondentu grupu dizaina kompetenci un resursus.

Aptauju īstenošanas rezultātā no abām respondentu grupām tika iegūti dati par dizaina domāšanas apguves veidiem, dizaina metožu un rīku lietojuma biežumu, kā arī vērtējums par

dizaina domāšanas pieejas nozīmīgumu valsts pārvaldes iestāžu vispārējā darbībā un reputācijas veidošanā.

### **Respondentu raksturojums**

Pētījuma izlases veidotas balstoties uz **Klasteru izlases** principiem, kas paredz to, ka no katra klastera izlasē iekļaujami vai nu visi elementi vai elementu izlase, kas veidojusies, izmantojot varbūtīgu izvēli.<sup>138</sup> Autore abu aptauju izlases veidoja balstoties uz **vienpakāpju klastera izvēli**, kas nozīmē, ka izvēlētajās grupās esošie elementi pilnībā tika iekļauti pētījumā.

Aicinājums aizpildīt aptauju **valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistiem** tika izplatīts ar e–posta starpniecību, izmantojot publiski pieejamo ministriju Komunikācijas nodaļu darbinieku kontaktinformāciju. Katrā ministrijā strādā 2–5 sabiedrisko attiecību speciālisti. Atkārtots aicinājums aizpildīt anketu tika nodots arī telefonsarunu veidā, personīgi uzrunājot ministriju Komunikācijas nodaļu vadītājus, kā rezultātā tika iegūtas atbildes no 14 respondentiem. Aptaujāto valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistu skaits no pārstāvētās iestādes: Valsts kanceleja (2), Ekonomikas ministrija (1), Finanšu ministrija (1), Iekšlietu ministrija (1), Izglītības un zinātnes ministrija (1), Kultūras ministrija (3), Labklājības ministrija (1), Satiksmes ministrija (1), Veselības ministrija (2), Zemkopības ministrija (1). Neatbildēja: Aizsardzības, Ārlietu, Tieslietu, Vides un reģionālās attīstības ministrija. (skat. 8. pielikums)

LASAP darbojas kopš 2001. gada 9. maija un šobrīd apvieno vairāk nekā 110 nozares profesionāļus un akadēmiķus. Aicinājums aizpildīt aptauju LASAP biedriem tika nodots divos veidos:

1. ar e–posta starpniecību, izmantojot LASAP biedru kontaktinformācijas bāzi – ar LASAP izpildsekretāres Ineses Tauriņas palīdzību nosūtot vēstules uz 110 biedru norādītajām e–posta adresēm;
2. izveidojot publikāciju sociālā medija „Facebook” LASAP biedru slēgtajā grupā, kurai pievienojies 101 LASAP dalībnieks. „Facebook” dati liecina, ka publikāciju apskatījuši 70 grupas biedri.

Rezultātā aptauju aizpildīja un savu viedokli par dizaina domāšanas pieejas īstenošanu valsts pārvaldē pauda 30 LASAP biedri.

---

<sup>138</sup> Kristapsone, S. *Zinātniskā pētniecība studiju procesā*. Uzņēmējdarbības bibliotēka. SIA „Biznesa augstskola Turība”, Rīga, 2008. 189–190 lpp.

Šāds pētījuma dizains palīdzēja rast pilnīgāku izpratni pētāmajā problemātikā, ģenerējot jaunas zināšanas par izpētes priekšmetu.

### 3.2. Ekspertu viedokļu analīze

Interviju laikā eksperti bija vienprātis, ka valsts pārvaldes iestāžu reputācija vistiešākajā mērā ietekmē sabiedrības uzticēšanos. Reputācija spēj pozitīvi ietekmēt pilsoņu attieksmi un uzvedību. Turklāt reputācija var efektīvi motivēt iedzīvotājus sadarboties ar iestādi un atbalstīt tās darbību un attīstību<sup>139</sup>.

Vairāki eksperti norādīja, ka **reputācija jāveido caur vērtībām<sup>140</sup> un ētiku<sup>141</sup>**. Papildus tika apstiprināts, ka liela nozīme reputācijas veidošanā ir atklātībai, godīgumam un patiesumam<sup>142</sup>. Šādas **vērtības palīdz pieņemt pareizos lēmumus<sup>143</sup> un ilgtermiņā veicina uzticību valsts pārvaldei**. Savukārt jaunas pieejas sadarbībai, iedzīvotāju līdzdalībai, iesaistīšanai risinājumu izstrādē un lēmumu pieņemšanas procesam veicina pozitīvu atgriezenisko saiti<sup>144</sup> no sabiedrības.

Tāpat eksperti atzina, ka reputācijas veidošanā svarīga loma ir gan komunikācijas profesionāļiem<sup>145</sup>, gan arī citiem darbiniekiem<sup>146</sup>, kuri veido tēlu, stāstot citiem par valsts pārvaldi, tomēr vislielākā nozīme ir vadītājiem<sup>147</sup>. Vadītāja loma mūsdienās ļoti mainās<sup>148</sup>, tas vairs nav cilvēks, no kura jābaidās un kurš zina pilnīgi visu, gudrs vadītājs iesaista komandu un dod mandātu citādākām metodēm. Turklāt būtiski, lai vadība dzird savus darbiniekus, jo, ja tas nenotiek, lai cik profesionāls ir, piemēram, sabiedrisko attiecību speciālists, viņš nevarēs palīdzēt kopējai organizācijai stratēģijai<sup>149</sup>, jo nebūs iespējas pārrunāt riskus un ieteikt labāko risinājumu jau sākotnēji.

Viena no interviju respondentiem Valsts Kancelejas direktora vietniece valsts pārvaldes un komunikācijas jautājumos Baiba Medvecka apliecināja, ka tiek izstrādāta

---

<sup>139</sup> Deat, F. *Reputation Management: An Experimental Study of Public School*. Newark, New Jersey, 2016. 208 p.

<sup>140</sup> Kristīne Mennika, intervija, 14.05.2018., Baiba Medvecka, intervija, 14.05.2018.

<sup>141</sup> Baiba Medvecka, intervija, 14.05.2018.

<sup>142</sup> Kristīne Mennika, intervija, 14.05.2018.

<sup>143</sup> Baiba Medvecka, intervija, 14.05.2018.

<sup>144</sup> Signe Adamoviča, intervija, 11.05.2018.

<sup>145</sup> Kristīne Mennika, intervija, 14.05.2018.

<sup>146</sup> Baiba Medvecka, intervija, 14.05.2018.

<sup>147</sup> Kristīne Mennika, intervija, 14.05.2018., Baiba Medvecka, intervija, 14.05.2018., Signe Adamoviča, intervija, 11.05.2018.

<sup>148</sup> Signe Adamoviča, intervija, 11.05.2018.

<sup>149</sup> Kristīne Mennika, intervija, 14.05.2018.

**Augstākā līmeņa vadītāju mācību programma**, kas ietver tiesiskumu valsts pārvaldē, kā arī ētikas un citus jautājumus. Turklāt šobrīd tiek izstrādāts valsts pārvaldes Ētikas kodekss par vērtībām, kuras iedzīvināt, stiprināt un uz to bāzes veidot arī reputāciju, tēlu<sup>150</sup>.

*Arvien vairāk arī valsts pārvaldē izprot par reputācijas riskiem un nepieciešamību. Ja kādreiz bija doma, ka visu var salabot, principā mūsdienās ar vienu vārdu var visu sagraut un atjaunot ir grūti vai neiespējami. (Kristīne Mennika)*

Savukārt Latvijas Asociācijas sabiedrisko attiecību profesionāļiem valdes locekle, Latvijas Komerčbanku asociācijas stratēģiskās komunikācijas vadītāja Kristīne Mennika pasvītvoja, ka mūsdienu tehnoloģiju laikmetā ir jābūt īpaši piesardzīgiem ar jebkuru komunikāciju – ne tikai publisko, sociālajos medijos privātajos kontos, bet arī starppersonu saskarsmē. Tas nozīmē, ka jebkas, kas iziet no indivīda ir jāapsver kā reputācijas elements, ņemot vērā, ka kāds var to ierakstīt un publicēt<sup>151</sup>. Turklāt svarīgi, lai ārējā komunikācija notiktu tikai, kad ir mērķis, ziņa, vēstījums, nevis mākslīgi radot. Faktiski tas nozīmē, ka katram, arī nozares pārstāvim ir savs informatīvs lauks, kas gan ietekmē visas valsts pārvaldes reputāciju kopumā, bet ne vienmēr liecina par konkrētās iestādes centieniem un ieguldījumu savas reputācijas veidošanā. Zināmā mērā tas norāda uz visu valsts pārvaldes iestāžu, tai skaitā padotības iestāžu līdzatbildību par nozares reputāciju. Būtiski, ka valsts sektora institūciju reputāciju ietekmē un veido ne tikai pakalpojuma un darbības veids, bet arī nozares reputācija kopumā<sup>152</sup>.

Apzinoties šādu ietekmi, vadošajām valsts pārvaldes iestādēm nozarē nepieciešams precīzi identificēt savu mērķauditoriju – saprast, kas ir tas cilvēks, ar kuru notiek komunikācija vai uz kuru attiecas konkrēts likumprojekts. Tas ir būtiski gan izvirzītā mērķa sasniegšanai, gan arī reputācijas veidošanā, izmantojot dizaina domāšanas pamatelementu – empātiju. Valsts pārvaldē ir nepieciešamība pēc stratēģiskās komunikācijas<sup>153</sup>, ar to saprotot, ka jauniešus no 15 līdz 25 gadiem nav nozīmes uzrunāt tāpat kā seniorus, jo viņu kanāli, informācijas uztveršanas veids, forma, vēstījumi būs atšķirīgi. Būtiski apzināties mērķi un konkrētu klientu

<sup>150</sup> Baiba Medvecka, intervija, 14.05.2018.

<sup>151</sup> Kristīne Mennika, intervija, 14.05.2018.

<sup>152</sup> Luoma-aho, V., Canel, M.-J. *Public Sector Reputation*, SAGE, ISBN: 978-1-4833-7651-6. Publisher, 2016. 597–600 pp.

<sup>153</sup> Kristīne Mennika, intervija, 14.05.2018.

loku, attiecīgi saprotot, kādi kanāli tiek izmantoti un kāda auditorija caur tiem tiks sasniegta, un ņemot vērā, ka resursi ir ierobežoti, tādēļ tie maksimāli efektīgi ir jāizmanto<sup>154</sup>.

Latvijas politiķe Laimdota Straujuma (2017) atzīst, ka ļoti svarīgi ir uzlabot valsts pārvaldes un ierēdniecības reputāciju sabiedrībā, lai nebūtu tā, ka ilglaicīgi nav iespējams aizpildīt brīvās vakances, tostarp ļoti nozīmīgos amatos, no kā cieš valsts pārvaldes darba kvalitāte. Kvalitatīva valsts pārvalde nozīmē kvalitatīvi izstrādātus un viegli izprotamus likumus. Diemžēl bieži tie ir uzrakstīti ļoti ierēdnieciskā valodā un bez atbilstošas izglītības ir grūti tajos orientēties. Tāpat joprojām ir normatīvie akti, kas ir novecojuši un rada nevajadzīgu birokrātisku slogu<sup>155</sup>. Lai arī ir vērojami uzlabojumi un valsts pārvalde kļūst elastīgāka un „caurspīdīgāka”, normatīvums, administratīvais slogs un vienkāršības trūkums izteiksmē vēl aizvien ir aktuāli jautājumi valsts pārvaldes sektorā. Vēl aizvien valsts pārvaldē bieži vien jāstrādā fundamentāli ar domāšanas maiņu, joprojām valsts pārvaldē pastāv lepnuma, ir sociālā statusa elements<sup>156</sup>, dažreiz trūkst skaidra, vienota mērķa, skaidras rīcības, katrs resors<sup>157</sup> virza savas vajadzības un intereses, kā rezultātā cieš starpinstitūciju sadarbība<sup>158</sup> un tās rezultāts. Tas padara pārvaldi sadrumstalotu, līdz ar to rodas šaubas<sup>159</sup> par valsts sektoru. Tajā pašā laikā radikāli mainījās iedzīvotāju ekspektācijas par pakalpojumiem valsts pārvaldē un politikas plānošanas:

*Mēs runājām ar pakalpojumu dizaina ekspertu no Zviedrijas Stefanu Noricu. Viņš teica, tas, kas ir mainījies pēdējos 5–6 gadus, ka 7 sekundes ir ilgi<sup>160</sup>. (Viesturs Celmiņš)*

Eksperti atzīmēja, ka valsts pārvalde pašlaik sāk redzēt nepieciešamību pēc jaunām pieejām<sup>161</sup>. Šobrīd ir tāds posms, ka daudz kas gatavs sākties<sup>162</sup>. Eiropā pastāv politiskā vienošanās, kas nosaka, ka katrā Eiropas Savienības dalībvalstī jāatbalsta inovācijas attīstība visos tās veidos, lai nodrošinātu labklājību un konkurētspēju<sup>163</sup>.

<sup>154</sup> Kristīne Mennika, intervija, 14.05.2018.

<sup>155</sup> *Ilgspējīgas attīstības komisijas deputāti diskutē par reformām valsts pārvaldē*. Saeimas Preses centrs, 15.02.2017. Pieejams: <http://saeima.lv/lv/aktualitates/saeimas-zinas/25609-ilgtspējīgas-attīstības-komisijas-deputāti-diskute-par-reformam-valsts-parvalde> (skatīts: 15.04.2018.)

<sup>156</sup> Charles Busmanis, intervija, 15.05.2018.

<sup>157</sup> Baiba Medvecka, intervija, 14.05.2018.

<sup>158</sup> Signe Adamoviča, intervija, 11.05.2018.

<sup>159</sup> Baiba Medvecka, intervija, 14.05.2018.

<sup>160</sup> Viesturs Celmiņš, diskusija. Piejams: <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>161</sup> Charles Busmanis, intervija, 15.05.2018.

<sup>162</sup> Baiba Medvecka, intervija, 14.05.2018.

<sup>163</sup> ES Eiropas komisija *Stratēģijas „Eiropa 2020” pamatiniciatīva „Inovācijas savienība” kopsavilkums*. SEC 1161, Brisele, 2010.

Pētniecības projekts „Pieredzes apmaiņa visā Eiropā” (*Sharing Experience Across Europe*) ir atklājis, ka lielākajā daļā Eiropas valstu ir vai tiek izstrādāts nacionālais dizains vai stratēģija. Platformai ir četri galvenie mērķi, kā veicināt dizaina lomu visā Eiropā:

1. platformas izveide, lai ļautu dažādiem dalībniekiem izprast inovācijas izaugsmei;
2. iesaistīt politikas veidotājus praktiskajos semināros, kas viņiem ļauj saprast, ka dizains var būt daļa no viņu inovāciju politikas un programmām;
3. saziņa ar reģioniem, kuros dizains politikas līmenī nav risināts;
4. izveidot pierādījumu un pamatojumu banku dizaina integrēšanai politikā<sup>164</sup>.

Saskaņā ar Inovācijas savienības stratēģijā veikto apņemšanos 2011. gadā tika uzsākta Eiropas iniciatīva dizaina inovācijas jomā, lai izmantotu visas dizaina veicinātās inovācijas iespējas un pastiprinātu saikni starp dizainu, inovāciju un konkurētspēju<sup>165</sup>. Tomēr pēc dizainera, dizaina domātāja un stratēģa, kurš strādā ar inovatīvām pieejām visā Eiropā, Charles Bušmaņa aplēsēm – Latvijā izmaiņas varēs manīt pēc 3–5 gadiem, jo valsts pārvalde mainās lēni.

Ilgspējīgas attīstības stratēģijā līdz 2030. gadam ir formulēts: „Latvijai kā salīdzinoši nelielai valstij ir vieglāk ieviest inovatīvus pārvaldības un līdzdalības risinājumus nekā lielām valstīm. Tomēr, lai Latvija kļūtu par Eiropas līderi inovatīvu pārvaldes mehānismu ieviešanā, sabiedriskajām inovācijām jāklūst par ikdienas praksi, kur jaunu ideju radīšanā iesaistās pēc iespējas plašāks cilvēku loks un pastāv sabiedriskai jaunradei labvēlīga vide un infrastruktūra, kas ļauj šīs idejas īstenot dzīvē”<sup>166</sup>.

Vairāki eksperti formulēja, ka dizaina domāšana ir radoša pieeja problēmu un izaicinājumu risināšanā<sup>167</sup>, kuras centrā ir lietotājs<sup>168</sup>, klients<sup>169</sup> un viņa vajadzības. Dizaina domāšana ir valsts pārvaldes kultūras maiņa<sup>170</sup>, pakalpojumu dizainēšanas pamatā ir

---

<sup>164</sup> *SEE – Sharing Experience Across Europe*. Finland, Aalto University, School of Arts, Design and Architecture, 2013. Pieejams: <http://europeandesigninnovation.eu/see-sharing-experience-across-europe/> (skatīts: 05.02.2018.)

<sup>165</sup> ES Komisijas dienestu darba dokuments *Rīcības plāna dizaina veicinātas inovācijas jomā īstenošana*. Eiropas Komisija, Brisele, 2013. 12 lpp. Pieejams: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/design-creativity/index\\_en.htm#h2-3](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/design-creativity/index_en.htm#h2-3) (skatīts: 05.02.2018.)

<sup>166</sup> *Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam*. LR Saeima, Rīga, 2010. 8 lpp. Pieejams: [http://titania.saeima.lv/LIVS/SaeimaLIVS\\_LmP.nsf/0/16E7FBFFDF379716C22577490021811A?OpenDocument](http://titania.saeima.lv/LIVS/SaeimaLIVS_LmP.nsf/0/16E7FBFFDF379716C22577490021811A?OpenDocument) (skatīts: 08.04.2018.)

<sup>167</sup> Signe Adamoviča, intervija, 11.05.2018.

<sup>168</sup> Barbara Ābele, diskusija. Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>169</sup> Kristīne Mennika, intervija, 14.05.2018.

<sup>170</sup> Jānis Citskovskis, Gatis Ozols, diskusija. Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>, Baiba Medvecka, intervija, 14.05.2018.

etnogrāfija<sup>171</sup>. Tas nozīmē, ka dizains kā pieeja var kalpot ne tikai estētiskiem, bet arī ētiskiem mērķiem.

Raksturojot dizaina domāšanas piemērus, eksperti izteica viedokli, balstoties uz profesionālajā darbībā novēroto. Viena no biežāk pieminētajām dizaina domāšanas iniciatīvām ir Ekonomikas ministrijas „Konsultē vispirms!”<sup>172</sup>. Tāpat izdevās noskaidrot, ka Ekonomikas ministrijā izveidota jauna Ārvalstu investīciju piesaistes nodaļa, kur tiek dizainēti gan iekšējie procesi, gan ārējā komunikācija, gan kolēģu savstarpējās attiecības, dažādos aspektos tiek pielietoti dizaina domāšanas elementi, kuri veiksmīgi tiek iedzīvināti un jau darbojas<sup>173</sup>.

Papildus eksperti kā labās prakses piemērus nosauca Latvijas Pasta<sup>174</sup> īstenoto praksi, Uzņēmuma reģistra „Virtuālo asistentu”<sup>175</sup>, Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras<sup>176</sup> iesaiste mācības, starptautiskā inovāciju platforma „Demola Latvia”<sup>177</sup>, kur iesaistās multidisciplināras un katram projekta saturam atbilstošas studentu komandas. Kā veiksmīga pakalpojuma dizains tika minēts Ceļu satiksmes drošības direkcijas piemērs un pases iegūšana Pilsenības un migrācijas lietu pārvaldē<sup>178</sup>.

Savukārt Valsts kancelejas direktors<sup>179</sup> Jānis Citskovskis kā valsts pārvaldes dizaina paraugu uzteica arī 2015. gadā izstrādātas Valsts vienotās grafiskās identitātes vadlīnijas, kuras manāmi uzlaboja ārējo veidolu, padarot to vienotāku. J. Citskovskis atzīmēja arī mobilo lietotni „Futbols”, kurā ikviens sabiedrības loceklis varēja darīt zināmu par problēmām saistībā ar jautājumu sūtīšanu no vienas uz otru valsts pārvaldes iestādi. Tādējādi vietne guva atsaucību, tika iegūti vērtīgi priekšlikumi, ko var uzlabot un bija iespēja noskaidrot, ko domā par valsts pārvaldi sabiedrība. Jāatzīmē, ka produkts guva arī starptautisko atzinību un balvas.

Tāpat Valsts kanceleja, gatavojoties Latvijas simtgadei, iecerēja jaunu projektu, kura ietvaros **plānotas 3 laboratorijas**<sup>180</sup> ar praktiskiem darbiem, ar eksperimentēšanu, testēšanu. Kā pirmā paredzēta Administratīvā sloga mazināšanas laboratorija, otra būs Stratēģiska cilvēkresursu vadības laboratorija, savukārt trešā – **Reputācijas un tēla laboratorija**.

---

<sup>171</sup> Viesturs Celmiņš, diskusija. Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>172</sup> Barbara Ābele, diskusija. Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>  
Signe Adamoviča, intervija, 11.05.2018.

<sup>173</sup> Rūdolfs Strēlis, diskusija. Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>174</sup> Viesturs Celmiņš, diskusija. Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>175</sup> Signe Adamoviča, intervija, 11.05.2018.

<sup>176</sup> Signe Adamoviča, intervija, 11.05.2018.

<sup>177</sup> Lilita Sparāne, diskusija. Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>, Signe Adamoviča, intervija, 11.05.2018.

<sup>178</sup> Barbara Ābele, diskusija. Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>179</sup> Jānis Citskovskis, diskusija. Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>180</sup> Baiba Medvecka, intervija, 14.05.2018.

Savukārt Kultūras ministrijas valsts sekretāra vietniece kultūrpolitikas jautājumos<sup>181</sup> Dace Vilsons, atzīmējot tēmas aktualitāti un svarīgumu, kā veiksmīgus piemērus projektu un komandas metodei atzīmēja „Rīga – Eiropas kultūras galvaspilsēta” un Latvijas simtgades darba grupas. Tāpat kā dizaina domāšanas veikumus pasvītroja radošās darbības nedēļas „Radi!” organizēšanu, semināru „Radošā birokrātija” un „Kā dizainēt personāla attīstības stratēģiju?”, kā arī Kultūras ministrijas finansēto tīmekļa vietni<sup>182</sup> par dizaina nozares aktualitātēm.

Latvijas Mākslas akadēmijas pasniedzēja Barbara Ābele norāda, ka dizaina domāšanu Latvijā var datēt ar 2015. gadu, lai arī aktualizējās plašāk šī tēma tikai pēdējos divos gados<sup>183</sup>. Viņa informēja, ka Kultūras ministrija un Latvijas Mākslas akadēmija ir izdevusi pirmo rokasgrāmatu „Latvijas dizains 2020”<sup>184</sup>: „Šī grāmatiņa tapa ar diviem vienkāršiem mērķiem. Viens ir tas, ka dizaina ekosistēma neattiecas uz dizaineriem, dizaineri ir tikai viens no spēlētājiem. Šajā struktūrā piedalās ļoti daudz dalībnieku. Labs citāts no radošās ekonomikas guru Džona Nūbigins, ka katrai valstij ir jāfiksē un jāizvēlas sava esošā situācija, ja tā vispār kaut kādā veidā vēlas situāciju mainīt.” Viņa atzīmē, ka nākotnē paredzēti arī citi šāda veida praktiski izmantojami izdevumi – ministrijām lietošanai darbā. Autoresprāt, šī ir veiksmīga prakse un ideja, kuru noteikti vajadzētu paturpināt, ērtā un vienkāršā veidā sniedzot praktiskus padomus dizaina domāšanas ieviešanai ikdienā, paplašinot un padarot vienotāku skatījumu – no rutīnas uz stratēģisko dimensiju. Runājot par Dizaina ekosistēmu, B.Ābele pasvītroja, ka valsts pārvalde ir viena no būtiskākajām tās sastāvdaļām, jo no tās tiek ietekmēti pārējās ekosistēmas dalībnieki. Tomēr valsts pārvalde līdzīgi kā dizaina profesija vienīgā nav atbildīga par to, ka viss kārtībā ir valstī, tie ir arī dalībnieki, kas ir sabiedrība pati, kas zina savas tiesības, pieprasa labus pakalpojumus, vai labus, salasāmus likumus<sup>185</sup>.

---

<sup>181</sup> Dace Vilsons, diskusija. Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>182</sup> Par FOLD. Pieejams: <http://www.fold.lv/par-fold/> (skatīts 04.05.2018.)

<sup>183</sup> Signe Adamoviča, intervija, 11.05.2018., Kristīne Mennika, intervija, 14.05.2018., Baiba Medvecka, intervija, 14.05.2018.

<sup>184</sup> Purviņa, Dz., Piņķe, A., Ābele, B., Teikmanis, A. *Rokasgrāmata Latvijas Dizains 2020*. Latvijas Kultūras ministrija, Rīga, 2017. 35 lpp.

<sup>185</sup> Barbara Ābele, diskusija. Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>



3.1. att. Dizaina ekosistēma

Avots: Autores attēls, pamatojoties uz rokasgrāmatas „Dizains 2020” ideju

Aplūkojot Dizaina ekosistēmas attēlu (skat. 3.1. attēlu), tajā kā daļbnieki parādās arī pašvaldības. Lai arī autore šī maģistra darba ietvaros nepievērsās dizaina domāšanas izmantošanas izpētei pašvaldībās, interviju un diskusijas analīzes ietvaros izkristalizējās, ka eksperti vienisprātis atbalsta dizaina domāšanas nepieciešamību visās publiskās pārvaldes iestādēs. Tai skaitā tika pieminēti tika jau esošie labās prakses piemēri Cēsīs<sup>186</sup> un Kuldīgā<sup>187</sup>, kura dizaina domāšanas iniciatīvas jau tiek ieviestas.

*Dizaina domāšana ļauj aiziet pie klienta, pajautāt, kā viņš to redz, pajautāt vairākām pusēm – kas ir svarīgs no jūsu skatu punkta? Man liekas, ka tas būtu lielākais ieguvums. Nevis mēs pasakām kā vajag, bet gan veidojam – kā to redz iesaistītās puses. Es domāju, ka pats galvenais ieguvums būtu ļaut lietotājiem veidot valsts pārvaldi, publiskos pakalpojumus. Nereti ir tā, ka mēs procesu pārveidojam 5 reizes un nestrādā. Un liekas kā? Mēs taču zinām, ka šādi vajag. Un nereti tas klients, lietotājs ir atstāts ārpusē. (Baiba Medvecka)*

Eksperti apstiprināja, ka iesaistot cilvēkus dažādu iniciatīvu radīšanā, dizaina domāšana var palīdzēt tiešāk sasniegt mērķauditoriju<sup>188</sup> un kļūt par reputācijas veidošanas instrumentu<sup>189</sup>.

*Dizaina domāšana tiešā veidā neveido reputāciju, tomēr tā palīdz mainīt attieksmi, kas, savukārt, noved pie labākiem darba rezultātiem, tādējādi uzlabojot reputāciju. (Charles Busmanis)*

<sup>186</sup> Signe Adamoviča, intervija, 11.05.2018., Charles Busmanis, intervija, 15.05.2018., Baiba Medvecka, intervija, 14.05.2018., Lilita Sparāne, diskusija, <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>187</sup> Ilze Supe, diskusija, <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>188</sup> Signe Adamoviča, intervija, 11.05.2018.

<sup>189</sup> Baiba Medvecka, intervija, 14.05.2018., Charles Busmanis, intervija, 15.05.2018., Signe Adamoviča, intervija, 11.05.2018.

*Dizaina domāšana notikti var kļūt par instrumentu valsts pārvaldē, tādā veidā, kā iesaistot cilvēkus dažādu jaunu iniciatīvu radīšanā, nevis mums kaut ko uzrada, teiksim, mums un man kā sabiedrības loceklim. Un tad ir jau gatavs un mēs esam ieguldījuši miljonu kārtējo. Nestrādā. Jau gudri sākotnējā posmā atsevišķas mērķgrupas, cilvēkus jāaicina iesaistīties. Jo mums jau patīk izteikt savu viedokli, piedalīties kaut kur, nevis tikai gatavu saņemt – tā tagad būs un tas tagad noteikti strādās. (Signe Adamoviča)*

Eksperti norāda, ka dizaina domāšana ir nepieciešamā kompetence pārvaldes profesionāļiem<sup>190</sup>. Līdz ar to var secināt, ka pētītā pieeja nav tikai pārejoša modes tendence, bet patiesi nozīmīgs instruments valsts pārvaldē. Tomēr būtiska ir vienota izpratne par jēdzieniem, to būtību, ideju<sup>191</sup>, tādēļ svarīgi veicināt sabiedrības izpratni par dizainu<sup>192</sup>. To uzsver arī Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas Elektronisko pakalpojumu nodaļas vadītājs Gatis Ozols.

*Ja katrs runā savā profesionālajā valodā, tad ir grūti rast kopīgu bildi. Es redzu, ka šeit dizains varētu būt kā universāla valoda, kas ļauj katram profesionālim viņu lietu izlikt – vai vizualizēt, vai veidot lietotāju pieredzes stāstus, vai prototipus. Kad mēs nonākam uz šīs vienotas platformas, mēs varam šos sistemātiskus jautājumus risināt.<sup>193</sup> (Gatis Ozols)*

Trūkst vienotas izpratnes par dizainu kā izglītības neatņemamu sastāvdaļu. Dizaina prasmes, iemaņas un zināšanas Eiropas izglītības sistēmās nav iekļautas pienācīgi. Zināšanu apvienības varētu izvirzīt dizaina tematus ārpus tradicionālās ar mākslu saistītās izpratnes<sup>194</sup>. Ņemot vērā izpratnes trūkumu par dizainu kā pieeju un stratēģiskās domāšanas veidu, Valsts administrācijas skolā iecerētas mācības darbiniekiem<sup>195</sup>.

*Pirmais solis būtu sākt ar atbilstošu dizaina izglītību Latvijā, kas šobrīd neeksistē. Ārzemēs kvalitatīvas dizaina mācības norit vidēji 2 pilnas dienas vai 16 stundas, kamēr Latvijā labākajā gadījumā tam velta 90 minūtes. (Charles Busmanis)*

Šādu vajadzību ar savu piemēru apliecina arī eksperts Rūdolfs Strēlis, kurš studējis stratēģisko dizainu un ieguva dizainera izglītību Ņujorkā, bet pašlaik strādā Ekonomikas

<sup>190</sup> Baiba Medvecka, intervija, 14.05.2018., Charles Busmanis, intervija, 15.05.2018., Signe Adamoviča, intervija, 11.05.2018.,

<sup>191</sup> Signe Adamoviča, intervija, 11.05.2018.

<sup>192</sup> Dace Vilsone, diskusija, <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>193</sup> Gatis Ozols, diskusija, <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>194</sup> ES Komisijas dienestu darba dokuments *Rīcības plāna dizaina veicinātas inovācijas jomā īstenošana*. Eiropas Komisija, Brisele, 2013. 12 lpp. Pieejams: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/design-creativity/index\\_en.htm#h2-3](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/design-creativity/index_en.htm#h2-3) (skatīts: 05.02.2018.)

<sup>195</sup> Baiba Medvecka, intervija, 14.05.2018., Signe Adamoviča, intervija, 11.05.2018.

ministrijas Ārvalstu investīciju piesaistes nodaļā kā vecākais referents, akcentē, ka tieši izglītība pavēra skatu, ka šāda stratēģiskā domāšana var tikt izmantota ne tikai privātajā sektorā, kur viņš darbojās iepriekš, bet arī valsts pārvaldē. Autoresprāt, tas varētu liecināt par nepieciešamību ieviest mācību virzienu un studiju kursus dizaina domāšanā, īpaši valsts pārvaldes profesionāļiem, piemēram, Latvijas Universitātes maģistra studiju programmā „Sabiedrības vadība”. Dizaina domāšanas principus var intensīvi izmantot ikdienā, jo tā vienkāršo, atvieglo daudzas darbības, lēmumu pieņemšanu, komunikāciju ar cilvēkiem, komandas darbu, kā arī noteiktu produktu un projektu novešanu līdz konkrētam mērķim<sup>196</sup>.

Šo ideju paturpina Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas Elektronisko pakalpojumu nodaļas vadītājs Gatis Ozols. Viņš norāda, ka pirms trim gadiem uz lietotāju orientēta pieeja bija sveša, tad **tagad politiskā un projektu līmenī uz lietotāju orientēta darbība, īpaši, kas attiecas uz e-pakalpojumiem, ir jau ikdiena**, domājot par to, vai cilvēkam tas ir ērti vai neērti, kā izskatās lietotāju pieredze. Tomēr viņš atzīmē, ka par traucējošu faktoru var kļūt šaura profesionāla orientācija.

*Viena no problēmām un realitātēm valsts pārvaldē ir tāda, ka mēs esam profesionāli orientēti. Mums ir Veselības ministrija, Finanšu ministrija, kur katrs ir profesionāls savā jomā. Mums ir vadītāji, ir darbinieki, ir politikas plānotāji. Katrs dara savu darbu. Ļoti labi. Bet, ja mēs vēlamies atrisināt kādu kompleksu problēmu, vajadzētu, lai viņi visi sanāc kopā. (Gatis Ozols)*

Autore piekrīt formulētajai atziņai par nepieciešamību padarīt izpratni vienotāku gan semantikas, gan metodikas, gan arī komunikācijas līmeņos. Tas nodrošinās ne vien komunikācijas efektivitāti, bet arī padarīs dizaina domāšanas pieeju mērķtiecīgāku un praktiskāku. Dizaina domāšana ir kultūra, valoda un prakse<sup>197</sup>. Savukārt stiprinot vērtību kultūru<sup>198</sup>, iespējams veidot arī reputāciju.

*Valsts pārvaldē notiek ļoti daudz izmaiņu. Un stratēģiskās pārmaiņas savā veidā arī varētu dot kā ekvivalentu dizaina domāšanai. Mēs vēl neesam noformulējuši latvisko variantu „user journey” vai lietotāja ceļš, kas šobrīd jau ir daudz kur izmantots kā klienta maršruts. Faktiski jaunās valodas – dizaina valodas – veidošana ir nākamais posms, kurā būtu vērts starpministrijās nolīdzināt vai savienot šo valodu, lai saziņa iet raitāk, lai dokumenti ir īsāki un saprotami tiem, kam tie ir domāti – lietošanai.<sup>199</sup> (Barbara Ābele)*

<sup>196</sup> Signe Adamoviča, intervija, 11.05.2018., Rūdolfs Strēlis, diskusija, Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>197</sup> Viesturs Celmiņš, diskusija, <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>198</sup> Baiba Medvecka, intervija, 14.05.2018.

<sup>199</sup> Barbara Ābele, diskusija, <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

Savukārt lielākais šķērslis dizaina domāšanas ieviešanā Latvijā – cilvēki sagaida rezultātu, kas nekavējoties darbosies un baidās reāli pārbaudīt, veikt izmaiņas<sup>200</sup>. Risinājumi, kur komandām nav jāpārbauda savas idejas biežāk noved pie zemas kvalitātes rezultātiem un vairāk rada kaitējumu, nekā labumu. Vairāki eksperti norādīja, ka **būtiski ir ļaut kļūdīties**<sup>201</sup>.

*Jāatzīst godīgi, mēs bieži baidāmies riskēt, uzņemties atbildību, mēs baidāmies ieviest inovatīvas vai pat trakas lietas. Tas mūs ierobežo. (Jānis Čitskovskis)*

Šajā kontekstā svarīga gan domāšanas maiņa, kad vadītājs pieļauj šādu risku, iespēju apstrīdēt vai diskutēt par jautājumiem ar visām iesaistītajām pusēm, bet no otras puses arī sabiedrībai nepieciešams **veidot pilsoniskās izpratnes fonu**<sup>202</sup>, ka valsts pārvalde ir atvērta, gatava diskusijai un kopā meklēt risinājumu, bet nav perfekta<sup>203</sup>. Tas nozīmē, ka dizaina domāšanas pieeja prasa arī no iedzīvotājiem zināmu tolerances līmeni un gatavību šīm pārmaiņām.

Salīdzinot valsts pārvaldes darbinieku ar dizaineri<sup>204</sup>, eksperti norāda, ka **politikas vai normatīvo aktu līmenī var ne vien rakstīt, bet arī dizainēt, kā sabiedrībā procesi notiks**<sup>205</sup>. Tomēr ne katrs ierēdnis var būt dizaineris un katram nav jābūt, jo pastāv nepieciešamība arī ievērot procedūras, kam valsts pārvaldē ir diezgan liela nozīme<sup>206</sup>.

*Uz valsts pārvaldi raugoties, es ieteiktu paskatīties uz semantisko dizaina modeli, kur pamatā ir attieksme pret lietotāju un to, ka dizainerim jāreķinās ar ļoti dažādiem lietotājiem. Valsts pārvalde ir, varētu teikt, gan pakalpojums, gan sistēma vienlaicīgi ļoti dažādiem cilvēkiem – jauniem, veciem, slimiem, veseliem, ar visdažādākajām domām, orientācijām, pasaules uzskatu un tā tālāk. Un viņam ir jābūt universālam, tā, lai šis semantiskais modelis atbilstu visiem iespējamiem lietotājiem. Es domāju, ka tieši šis dizaina domāšanas modelis būtu vispiemērotākais valsts pārvaldē. (Latvijas Mākslas akadēmijas prorektors zinātniskajā darbā. (Andris Teikmanis<sup>207</sup>))*

<sup>200</sup> Charles Busmanis, intervija, 15.05.2018.

<sup>201</sup> Baiba Medvecka, intervija, 14.05.2018., Charles Busmanis, intervija, 15.05.2018, Jānis Čitskovskis, diskusija, <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>202</sup> Gatis Ozols, diskusija, <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>203</sup> Gatis Ozols, diskusija, <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>204</sup> Gatis Ozols, diskusija, <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>205</sup> Gatis Ozols, diskusija, <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>206</sup> Baiba Medvecka, intervija, 14.05.2018.

<sup>207</sup> Andris Teikmanis, diskusija, <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

Kā alternatīvu pieeju tradicionālajai ekspertu minēja prototipēšanu<sup>208</sup>, kas ir svarīgs punkts dizaina domāšanā un kuru būtu nepieciešams ieviest valsts pārvaldē. Tāpat būtiski testēt idejas: „kā strādāt labāk, efektīvāk un kā tikt tuvāk mūsu lietotājam, kas būtībā ir iedzīvotājs Latvijā”<sup>209</sup>. Dizaina domāšana nav tikai teorētiska mācību viela<sup>210</sup> vai tas, ko var praktizēt, atrodoties savā birojā un „domājot”, lai to īstenotu, nepieciešams iziet no kabineta, runāt ar cilvēkiem, izmēģināt lietas, apzinoties, ka ne viss darbosies<sup>211</sup>. Izveidot risinājumus, kurus pārbaudīt un saņemt atsauksmes.

*Problēmai var būt ļoti dažādi risinājumi. Piemēram, vadoties pēc valsts pārvaldes hierarhiskajām metodēm, kā no augšas līdz leļai, bet mēs varam problēmu uzreiz risināt horizontālā veidā. Problēmas risināšanai ir daudz veidu, bet dizaina domāšanas rezultātā mēs nonākam pie šīs problēmas labākā risinājuma, pie labāka dizaina. (Dace Vilsone)*

Kā priekšlikums pieejas ieviešanai valsts pārvaldē, pamatojoties uz dizaina domāšanu, ir pilotprojektu<sup>212</sup> īstenošana, kas palīdzētu izmēģināt, eksperimentēt, saprast vajadzību. Vairāki eksperti ir vienprātis, ka parādot ieguvumus, izceļot labās prakses piemērus un organizējot mācības<sup>213</sup>, dizaina domāšanu ir visas iespējas ieviest kā pieeju valsts pārvaldē. Kā viens no lielākajiem ieguvumiem no dizaina domāšanas varētu būt politikas veidošana<sup>214</sup>. Kā galvenās dizaina domāšanas priekšrocības ilgtermiņā eksperti nosauca:

1. normatīvisma mazināšanu;
2. mērķtiecīgāki problēmu risinājumus;
3. starpinstitūciju sadarbības veicināšanu;
4. kolektīva attiecību uzlabošanu;
5. mērķauditorijas sasniegšanu;
6. līdzekļu ietaupīšanu;
7. pozitīvas reputācijas un uzticamības veicināšanu.

<sup>208</sup> Signe Adamoviča, intervija, 11.05.2018., Rūdolfs Strēlis, Gatis Ozols, Viesturs Celmiņš, diskusija, <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>209</sup> Rūdolfs Strēlis, diskusija, <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>210</sup> Signe Adamoviča, intervija, 11.05.2018.

<sup>211</sup> Charles Busmanis, intervija, 15.05.2018.

<sup>212</sup> Signe Adamoviča, intervija, 11.05.2018., Viesturs Celmiņš, diskusija,

<https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>213</sup> Gatis Ozols, Viesturs Celmiņš, Dace Vilsone, diskusija, <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>214</sup> Charles Busmanis, intervija, 15.05.2018.

Eksperti ir pārliecināti, ka kaut ko mainīt var tikai darot. Par šādu impulsu pārmaiņām valsts pārvaldē tiek atzīmēts Valsts pārvaldes reformu plāns<sup>215</sup>, kas parāda, ka pārmaiņas ir vajadzīgas. Tomēr izskanēja viedoklis, ka ar vārdiem un skaļiem solījumiem nepietiek.

*Nepietiek ar to, ka mēs runājam, ka reformas ir vajadzīgas. Vajag parādīt šos veidus, šos rīkus, kā mainīties un kā nonākt līdz šim te rezultātam. Liela nozīme ir izglītošanai, labajiem piemēriem, tai spēlēšanai smilškastē [izmēģināšanai], parādīt, ka iesaistot ikvienu gan valsts pārvaldes, gan sabiedrības locekli, mēs varam nonākt pie tā labākā rezultāta. (Jānis Čitskovskis)*

Tāpat vairāki eksperti norādīja uz Dizaina laboratorijas<sup>216</sup> vai radošos pārnozaru centrus<sup>217</sup>, kas veicinātu dizaina kā stratēģiska instrumenta izmantošanu valsts pārvaldē. Kā piemērus atzīmējot valstis ar attīstītām dizaina spējām valsts sektora darbā – Lielbritāniju<sup>218</sup>, Dānijas „MindLab”<sup>219</sup> un Igauniju<sup>220</sup>. Papildus autore var atzīmēt tādas piemērus, kā Somiju un Austrāliju, kur izveidotas Dizaina valsts aģentūras – *Helsinki Design Lab / Sitra, MindLab un DesignGov*<sup>221</sup>. Tāpat arī Francijas sabiedriskā labuma organizācijā *La 27e Région*<sup>222</sup>, kas atklāj un pārbauda dažādas inovatīvas metodes valsts pārvaldē, tiek panākti ievērojami rezultāti un progress dizaina domāšanas prakses ieviešanā un popularizēšanā.

*Valstis apzināti veido šīs laboratorijas, testēšanas vietas, kur ir vai nu mājas lapas, vai aplikācijas, vai pakalpojumu sniegšanas–saņemšanas tā saucamie prototipi, kur var iziet cauri, šim te visam. Varbūt 2 dienas, varbūt nedēļu, varbūt mēnesi, ja nepieciešams, bet, ka mēs mācamies ar tiem resursiem, kas mums te ir uz vietas. Pārstājam importēt cilvēkus no ārpuses. Un es zinu, ka esmu nepopulārs šajā ziņā, bet tas ir būtiski. Mēs esam 25 gadus kaut ko domājuši, rakstījuši un lasījuši, man liekas mēs varam ar savu vietējo kapacitāti veidot iekš institūcijām, prototipēt paši lietas. Un tad viņas strādā, viņas ir intuitīvas, ērtas, viņas nav pārāk dārgas. Un tad, nevis skandālus, bet labās prakses piemērus tad celt saulītē, kā to dara Igaunija, piemēram. Katru nedēļu kaut kas iekšā BBC no Igaunijas, kas tas ir nu. Bet tas nav nekas cits, kā viņi var testēt šīs te lietas, pilnīgi skaidrs. (Viesturs Celmiņš)*

<sup>215</sup> Jānis Čitskovskis, Dace Vilsone, diskusija. Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>; Baiba Medvecka, intervija, 14.05.2018.

<sup>216</sup> Viesturs Celmiņš, diskusija. Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>217</sup> Signe Adamoviča, intervija, 11.05.2018.

<sup>218</sup> Baiba Medvecka, intervija, 14.05.2018

<sup>219</sup> Signe Adamoviča, intervija, 11.05.2018

<sup>220</sup> Viesturs Celmiņš, diskusija. Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

<sup>221</sup> *A report by the Design Commission, Meeting needs savieng money humanising services engaging citizens.*

Restarting Britain 2, Design and public services, 26 page. Pieejams:

[http://www.policyconnect.org.uk/apdig/apdig/sites/site\\_apdig/files/report/164/fieldreportdownload/designcommission-report-restartingbritain2-designpublicservices.pdf](http://www.policyconnect.org.uk/apdig/apdig/sites/site_apdig/files/report/164/fieldreportdownload/designcommission-report-restartingbritain2-designpublicservices.pdf) (skatīts 04.05.2018.)

<sup>222</sup> *A Lab to transform public policies.* France, Paris, 2017. Pieejams: <http://www.la27eregion.fr/> (skatīts: 05.01.2018.

Interesanti, ka „Dizains Eiropai” (*Design for Europe*), atbalstot inovatīvas pieejas, izveidoja interaktīvu karti (skat. 10. pielikums), kur atzīmēti valsts pārvaldes Dizaina laboratorijas un centri visā pasaulē. Tajā var redzēt, ka Latvijā pašlaik nav šādas institūcijas, lai gan lielākajā Eiropas valstu daļā jau ir vairāki šādi nodibinājumi<sup>223</sup>. Tomēr darba autore Kultūras ministrijas mājas lapā atrada Latvijas Dizaina padomes nolikumu. Tajā formulēts, ka „Dizaina padome ir Kultūras ministrijas konsultatīva institūcija, kuras darbības mērķis ir koordinēt un sekmēt valsts institūciju un nozares profesionāļu sadarbību stratēģiskos jautājumos, kas saistīti ar dizaina nozares attīstību un kvalitatīvas kultūrvides veidošanu Latvijā”<sup>224</sup>. Jāatzīmē, ka Latvijas Dizaina padomei ir tikai konsultatīvs raksturs. Tās lēmumi nav saistoši citām ministrijām. Autore iepazinās ar diviem publiski pieejamiem Dizaina padomes protokoliem<sup>225</sup> 2017. gada 21. februārī, kā arī 17. maijā un secināja, ka sēdēs tiek skatīti tikai ar dizaina industriju – jēdziena šaurākā izpratnē – saistīti jautājumi, piemēram, Latvijas Mākslas akadēmijas ēkas modernizācijas jautājumi un arhitektūras nozares projektu finansēšana. Prototipēšana – viens no dizaina domāšanas procesa posmiem – sēžu jautājumu lokā tiek apskatīts tikai attiecībā uz pakalpojumu finansējumu dizaina nozarē un modes apakšnozarē.

*Vairums cilvēku dizainu uztver kā lietišķās mākslas priekšmetu. Savukārt mēs runājam par to, ka dizains ir degviela, algoritms ikdienai, lai tu vispār varētu būt kā uzņēmums, kā darbinieks vai kā valsts institūcija. Un tāpēc es gribētu teikt, ka dizains ir demokrātisks un ļoti praktisks, viņš vēršas uz to, ka mēs varam bez tās elitārās pieejas „no augšas”. Tas, kas ir nepieciešams, ka tu parādi to lietotāja vajadzību un tas maina, ka tas ir horizontāls un mainās procesi. (Viesturs Celmiņš)*

Tas nozīmē, ka Latvijā vēl trūkst vienotas koordinējošas institūcijas, kas veicinātu attīstību dizaina domāšanas kā pieejas valsts pārvaldes reputācijas veidošanā ieviešanu. Arī šajā kontekstā jāmin piemēru, kur dažādi eksperti un pētnieki bieži atzīst: „Lielbritānijai ir apskaužama reputācija dizaina domāšanas jautājumos valsts pārvaldē, pateicoties Dizaina laboratorijas darbam, kura koncentrējas uz valsts sektora problēmām, un daži augsta līmeņa dizaina piemēri, kas tiek izmantoti sabiedrības problēmu risināšanai”. Turklāt Apvienotai

<sup>223</sup> *Design and the public sector. Map*, 2018. Pieejams: <http://publicsector-map.designforeurope.eu/en/> (skatīts: 03.02.2018.)

<sup>224</sup> Latvijas Dizaina padomes nolikums. Latvijas Republikas Kultūras ministrija, Rīga, 06.06.2013.

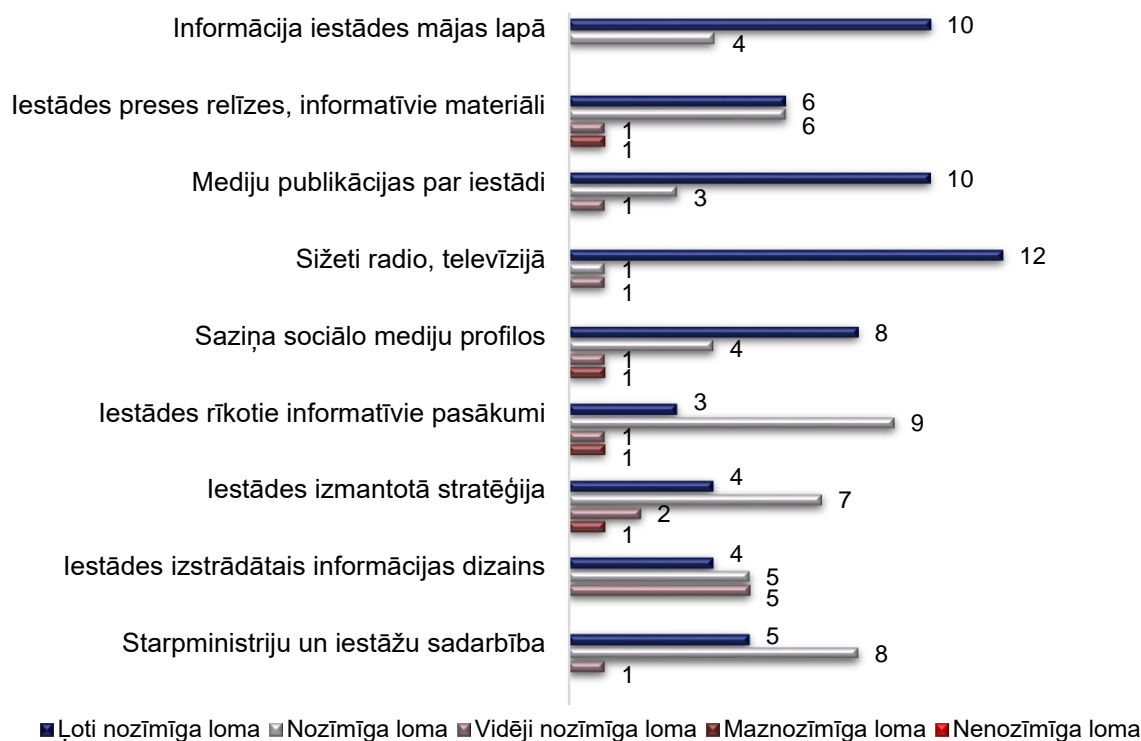
<sup>225</sup> turpat.

Karalistei ir ambiciozi plāni kļūt par pasaules līderi šajā jomā, eksportējot savas zināšanas un pieredzi globālajā tirgū<sup>226</sup>.

Atsaucoties uz ekspertu sacīto, ir izveidojusies vajadzība un arī vēlme mainīties un pieņemt dizaina pieeju – šo jauno, inovatīvo metodi<sup>227</sup>, kas jau ir daudz kur izmantota, bet tomēr šādā stratēģiskā valsts pārvaldes formātā tā ir inovatīva šobrīd Latvijā.

### 3.3. Aptauju analīze

Valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālisti aptaujā tika aicināti novērtēt informācijas dizaina lomu, tādējādi tika jautāts, cik nozīmīga ir **dažādu pasākumu loma valsts pārvaldes iestādes reputācijas veidošanā**. Iegūtās atbildes liecina, ka pēc aptaujāto domām visbūtiskākā ietekme uz reputāciju ir *informācijai, kas publicēta iestādes mājas lapā*, kā arī *mediju publikācijām un sižetiem radio un televīzijā* par iestādes darbu un tās aktivitātēm. (skat. 3.2. attēlu)



#### 3.2. att. Dažādu pasākumu loma valsts pārvaldes iestādes reputācijas veidošanā valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistu vērtējumā

Dati iegūti 2018. gada maijā, aptaujājot 14 valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistus

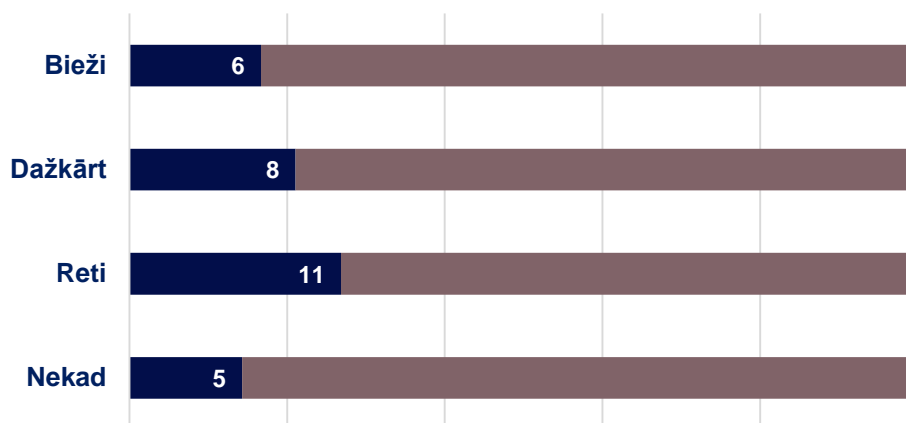
<sup>226</sup> A report by the Design Commission, Meeting needs saving money humanising services engaging citizens.

Restarting Britain 2, Design and public services, 26 page. Pieejams:

[http://www.policyconnect.org.uk/apdig/apdig/sites/site\\_apdig/files/report/164/fieldreportdownload/designcommissionreport-restartingbritain2-designpublicservices.pdf](http://www.policyconnect.org.uk/apdig/apdig/sites/site_apdig/files/report/164/fieldreportdownload/designcommissionreport-restartingbritain2-designpublicservices.pdf) (skatīts 04.05.2018.)

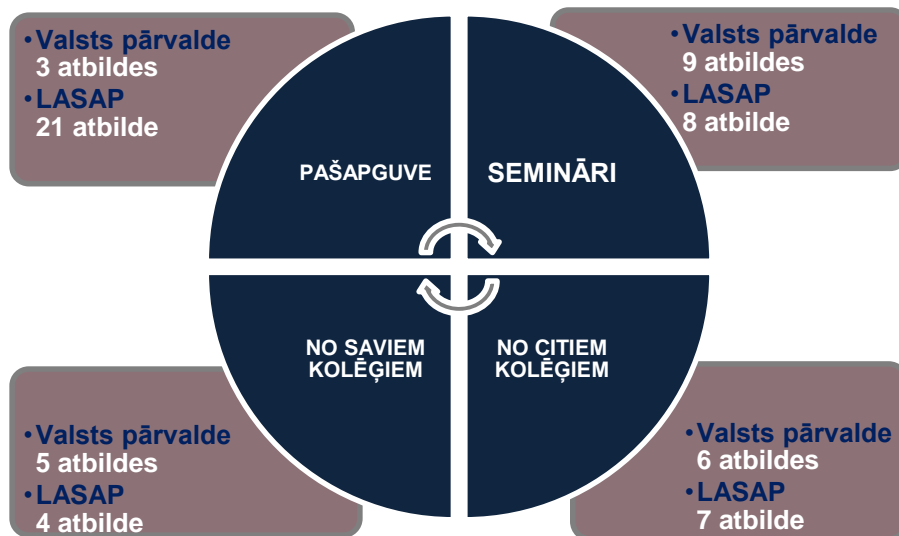
<sup>227</sup> Rūdolfs Strēlis, diskusija. Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

Izdevumā „Latvijas dizains 2020” norādīts, ka **informācijas dizains** kļūst arvien svarīgāks, jo 21. gadsimts radījis informācijas pārbagātību un komunikācijas „trokšņus”, bet tā vietā sabiedrība sagaida viegli pieejamu, ērti lietojamu un saprotamu informāciju. Aptaujas dati liecina, ka valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistu vidū salīdzinoši ar citiem pasākumiem informācijas dizainam kā nozīmīgam instrumentam iestādes darbā un reputācijas veidošanā **tielk pievērsta mazāka uzmanība**. Tam pamatā, iespējams, ir tas, ka ne visās valsts pārvaldes iestādēs ir izstrādāts informācijas dizains, par ko arī liecina tikai četras aptaujā saņemtās atbildes par biežu iestādes informācijas dizaina izmantošanu. Pētījums parāda, ka arī aptaujāto LASAP biedru vidū trūkst pieredzes organizācijas / uzņēmuma / iestādes informācijas dizaina izstrādē. (skat. 3.3. attēlu)



3.3. att. Aptaujāto LASAP biedru pieredze informācijas dizaina izstrādē  
Dati iegūti 2018. gada maijā, aptaujājot 30 LASAP biedrus

Viens no aptauju mērķiem bija noskaidrot, kā valsts pārvaldes speciālisti un LASAP biedri guvuši **informāciju un zināšanas** par dizaina pieeju. Iegūtie dati liecina, ka **valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistu** vidū visbiežāk dizaina domāšanas apguve notikusi  *piedaloties semināros, konferencēs, publiskās diskusijās* (iespējams, ka bieži ne pēc savas iniciatīvas – piemēram, pēc iestādes vadītāja vai Komunikācijas nodaļas vadītāja aicinājuma, savukārt **LASAP biedru** vidū visbiežāk pēc savas iniciatīvas – *pašmācības ceļā*. (skat. 3.4. attēlu)



3.4. att. Aptaujāto valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistu un LASAP biedru atbildes par to, kā guvuši informāciju par dizaina domāšanu

Dati iegūti 2018. gada maijā, aptaujājot 14 valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistus un 30 LASAP biedrus

Aptaujā Latvijas Asociācijas sabiedrisko attiecību profesionāļiem (turpmāk – **LASAP biedri**) atvērtā jautājuma atbildēs vairākkārt ticis pausts viedoklis par to, ka lielāka iniciatīva valsts pārvaldes speciālistu dizaina kompetences paaugstināšanā būtu jāuzņemas Valsts kancelejai. Tika minēts arī priekšlikums par **Dizaina domāšanas centra** izveidi šī uzdevuma īstenošanai:

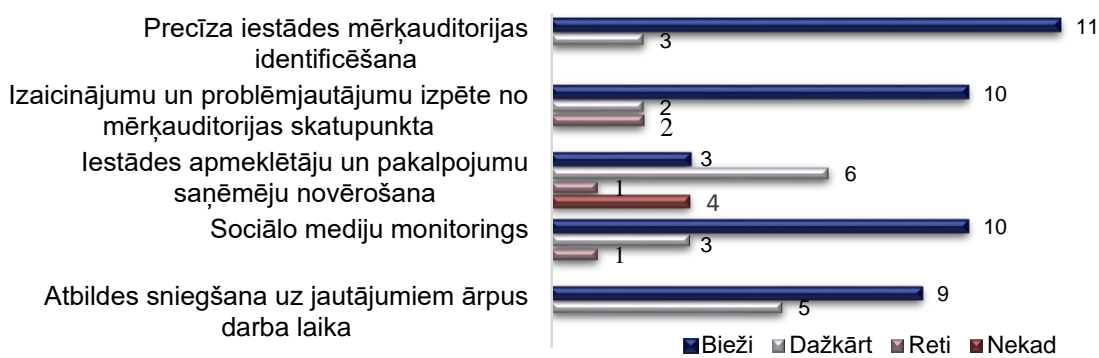
*Priecē, ka tagad ministrijām un Valsts kancelejai nu jau kā trīs gadus ir savi konti sociālajos medijos. Tas ir papildu darbs, bet tas ir ārkārtīgi svarīgi mūsdienu virtuālajā pasaulē. Par citām komunikācijas aktivitātēm valsts pārvaldē vēl ir jāpiedomā un rūpīgāk jāapgūst dizaina domāšanas principi. Ja būs iniciatīva no Valsts kancelejas, varētu izveidot Dizaina domāšanas centru, kas būtu kā atbalsts ministrijām, komunikatoriem un arī augstākā līmeņa vadītājiem. (Aptaujātais LASAP biedrs Nr.20)*

Dizaina spēju un kompetences līmeni vislabāk raksturo ikdienas profesionālajā darbībā izmantoto **dizaina rīku un metožu klāsts un biežums**. Ar abu aptauju palīdzību tika pētīts, kādus rīkus sabiedrisko attiecību speciālisti izmanto dažādos dizaina domāšanas posmos.

Balstoties uz darba teorētiskās daļas izstrādes laikā iegūtajām zināšanām, autore izmantošanas biežuma noteikšanai anketā iekļāva dažādus dizaina rīkus un metodes, tos strukturējot jautājumu blokos atbilstoši pa dizaina domāšanas posmiem.

Pētījumā iegūtās atbildes liecina, ka **posmā „Empātija”** valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistu vidū visbiežāk izmantotā metode ir **precīza iestādes**

**mērķauditorijas identificēšana** (skat. 3.5. attēlu), lai veiksmīgāk īstenotu klient–orientācijas principu jeb saprastu, kas ir tieši tas lietotājs, ar kuru notiek komunikācija vai uz kuru attiecas sociālā kampaņa, konkrētais pakalpojums, likumprojekts u.c. Autores ieskatā, tas ir būtiski ne tikai iestādes izvirzīto mērķu sasniegšanai, bet arī iestādes reputācijas veidošanā.



**3.5. att. Dizaina posma „Empātija” metožu izmantošanas biežums aptaujāto valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistu profesionālajā darbībā**

Dati iegūti 2018. gada maijā, aptaujājot 14 valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistus

Viens no aptaujātajiem LASAP biedriem pauž viedokli attiecībā uz problemātiku „Empātijas” posmā – valsts iestādes darbinieki spēj noteikt mērķa grupu, bet problēmas rodas efektīvāko komunikācijas līdzekļu izvēlē saziņas veidošanā, kas savukārt liecina par dizaina valodas trūkumu:

*Pēdējā laikā ministrijas cenšas pasniegt informāciju vizuāli, veido infografikas, bet vēl aizvien trūkst dizaina domāšanas prizmas komunikācijā ar iedzīvotāju un konkrētu mērķa grupu. Sabiedrība tiek uztverta kā masa – līdz ar to daudzas komunikācijas kampaņas nenonāk līdz tiešajai auditorijai. (Aptaujātais LASAP biedrs Nr.21)*

Autores ieskatā pozitīvi vērtējami pētījumā iegūtie dati attiecībā uz biežu **sociālo mediju monitoringa** un **izaicinājumu un problēmjaudājumu izpētes no mērķauditorijas skatupunkta darba grupā ar kolēģiem** izmantošanu valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistu vidū.

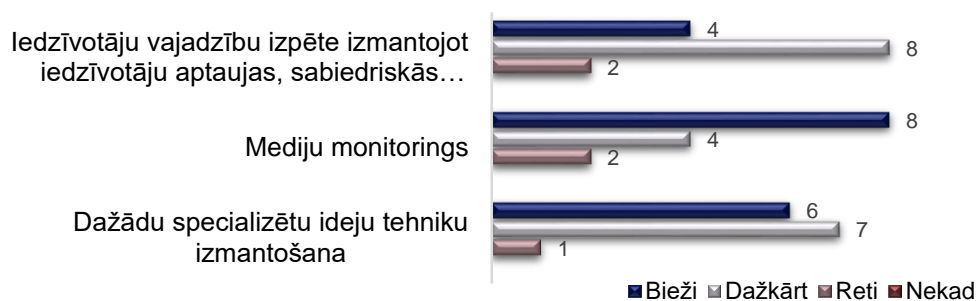
Attiecībā uz dažādu metožu izmantošanu dizaina „Empātijas” posmā būtiski apskatīt arī pētījumā iegūtās atbildes par **novērošanas metodes** lietojumu. Harvardas Universitātes biznesa apskatā uzsvērts, ka, lai veicinātu empātiju attiecībā pret lietotājiem, uz dizainu centrētai organizācijai ir jārosina savi darbinieki novērot klientu uzvedību un izdarīt

secinājumus par to, ko viņi vēlas un kas viņiem ir patiešām vajadzīgs. Autores veiktās aptaujas rezultāti liecina, ka novērošanas metode valsts pārvaldes iestāžu speciālistu darbā tiek izmantota salīdzinoši retāk vai pat nekad nav tikusi izmantota. (skat. 3.5. attēlu)

UNDP globālais sabiedrisko pakalpojumu izcilības centrs paudis, ka „Empātija, kas raugās uz sabiedrības problēmām no valsts pārvaldes iestādes ēkas logiem, neatbilst dizaina domāšanas pamatprincipam”. Autores ieskatā, uzlabot valsts pārvaldes iestāžu darbinieku **empātijas spējas**, nozīmē ne tikai „izcelt ierēdņus ārpus biroja sienām”, bet arī **ārpus darba laika**. Aptaujas dati liecina, ka valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālisti diezgan bieži sniedz atbildes uz iestādei adresētajiem iedzīvotāju, žurnālistu jautājumiem vai sociālo tīklu ierakstiem arī ārpus sava darba laika, kas vērtējams kā pozitīvs rādītājs dizaina domāšanas un empātijas spēju pieaugumam. Arī LASAP biedru vidū tas notiek bieži.

Dizaina domāšanas „**Definēšanas posmā**” tiek apkopota informācija, kura ir iegūta empātijas stadijā. Izanalizējot datus un novērojumus klient–orientētā veidā, tiek noteiktas un definētas dažādas problēmas. Šī posma uzdevums ir apkopot labas idejas, lai izveidotu iezīmes, funkcijas un citus elementus, kas ļaus atrisināt problēmas vai dos iespēju lietotājiem pašiem atrisināt problēmas ar minimālām grūtībām.

Dizaina domāšanas eksperts Tims Brauns uzsver, ka vispirms dizaina domāšana koncentrējas uz cilvēka vērtībām un vajadzībām. Pētījuma rezultāti liecina, ka diemžēl valsts pārvaldes darbinieku vidū **iedzīvotāju vajadzību izpētei** netiek pievērsta nepieciešamā uzmanība un *iedzīvotāju aptaujas, sabiedriskās apspriešanas* un citas vajadzību izpētes metodes problēmu definēšanai tiek izmantotas tikai dažkārt. (skat. 3.6. attēlu)



3.6. att. Dizaina domāšanas posma „Definēšana” metožu izmantošanas biežums aptaujāto valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistu profesionālajā darbībā

Dati iegūti 2018. gada maijā, aptaujājot 14 valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistus

Viens no visredzamākajiem dizaina domāšanas posmiem ir **prototipu veidošana**. Dizaina vērtīgums sabiedrībai vistiešāk izpaužas kā tieši uz cilvēku, klientu, iedzīvotāju vērstas jēgpilnas darbības un risinājumi. Lai līdz tam nonāktu, nepieciešama risinājumu, ideju un jaunievedumu prototipēšana. Balstoties uz teorijas studijām, autore apkopoja dažas no prototipēšanas posmā biežāk izmantotajām metodēm reputācijas veidošanā un iekļāva tās valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistu anketā izmantošanas biežuma noteikšanai.

Pēc iegūto atbilžu izanalizēšanas autore secina, ka **prototipu veidošanas posms ir viens no vājākajiem** valsts pārvaldē īstenotajā dizaina domāšanā. Par to uzskatāmi liecina saņemto atbilžu „reti” un „nekad” daudzums attiecībā uz anketā piedāvāto prototipēšanas metožu izmantošanas biežumu. (skat. 3.7. attēlu)



**3.7. att. Dizaina domāšanas posma „Prototipēšana” metožu izmantošanas biežums aptaujāto valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistu profesionālajā darbībā**

Dati iegūti 2018. gada maijā, aptaujājot 14 valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistus

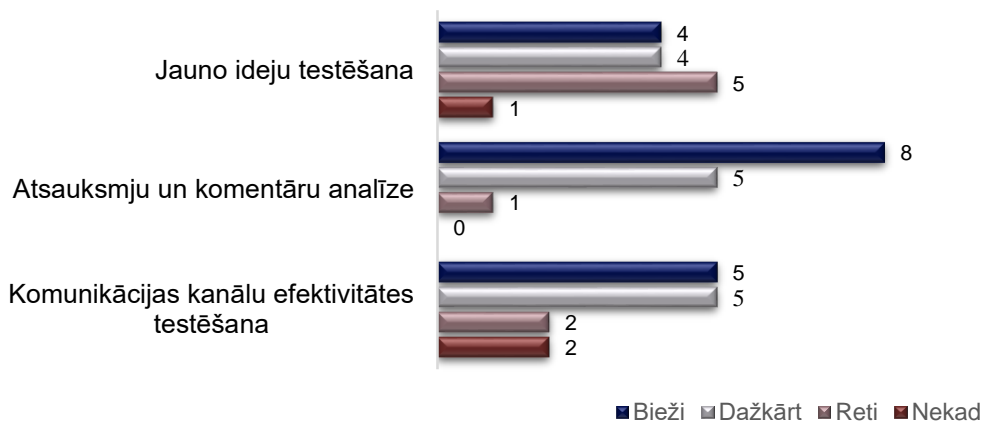
Pētījuma dati atklāja, ka prototipu veidošanas metodes netiek bieži izmantotas arī aptaujāto LASAP biedru vidū (skat. 3.7. attēlu), tomēr, salīdzinājumā ar valsts pārvaldes iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistiem, LASAP biedri jauninājumu modelēšanā daudz biežāk izmanto *grafiskos scenārijus, īsfilmas, animētos video, lomu spēles* u.c.

Autores ieskatā, svarīgi, vai LASAP biedri sava ikdienas darbā izmanto dizaina domāšanas iespējas, lai modelētu dažādas situācijas, kas notiek ar klientu, kā viņš nonāk līdz iestādei, un kas jādara, lai viņš atnākt un paliktu klients. Tāpēc nākamajā jautājumā tika vaicāts, vai komunikācijas profesionāļi modelē ceļu, ko klients darba iestādes mājas lapā, meklējot informāciju. Dati liecina, ka šo iespēju apsver un izmanto gandrīz puse o aptaujātiem. Pieci no LASAP aptaujātajiem atzina, ka nekad nav pievērsušies šim jautājumam. Kas liecina,

ka viņiem noderētu izmantot dizaina domāšanas pieeju, lai saskatītu, kas nepieciešams klientam. Līdzīgi dalījās profesionāļu viedokļi par klientu nonākšanu līdz informācijai medijos. 16 respondenti nekad vai reti izmantoja dizaina pieeju, lai modelētu šo situāciju, 8 biedri to darīja bieži, savukārt tikai seši – dažkārt, iespējams vien izņēmuma gadījumos, vai kad tam bija vitāla nepieciešamība.

Autori iepriecināja, ka visi LASAP biedri atzīmēja, ka ir kaut pa retam izmantojuši grafisko scenāriju, īsfilmu, animēto video vai lomu spēli, lai informētu par jauninājumu iestādē. Pārliecinošs vairākums – 15 respondenti bieži izmanto dizaina domāšanas rīkus, lai piesaistītu, informētu un noturētu klientus.

Attiecībā uz dizaina **posma „Testēšana”** rīku un metožu lietojumu valsts pārvaldes augstākajās iestādēs vērojama pozitīvāka situācija. Daudzi dizaina eksperti norādījuši uz to, ka līdzšinējā valsts pārvaldes komunikācijas prakse lielākoties tikusi vērsta uz vienvirziena komunikāciju. Pētījumā iegūtie dati liecina par pozitīvu tendenci arvien biežāk valsts pārvaldes iestādes darbā un reputācijas veidošanā izmantot divvirziena komunikācijas priekšrocības un ieguvumus, ko apliecina aptaujas dati par **atsauksmju un komentāru analīzes** izmantošanas biežumu. (skat. 3.8. attēlu) Tomēr pārējo anketā piedāvāto metožu lietojuma vērtējums parāda, ka arī testēšanas posmam valsts pārvaldē būtu jāvelta vairāk uzmanības un resursu.



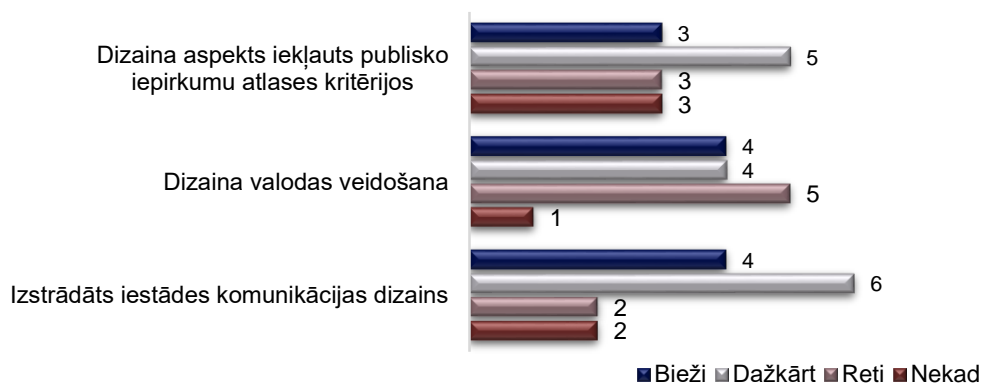
**3.8. att. Dizaina domāšanas posma „Testēšana” metožu izmantošanas biežums aptaujāto valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistu profesionālajā darbībā**

Dati iegūti 2018. gada maijā, aptaujājot 14 valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistus

Izdevumā „Latvijas dizains 2020” norādīts, ka saistībā ar dizaina domāšanas **izvēles posmu** valsts iestāžu darbībā īpaši jāatzīmē nepieciešamība pēc dizaina aspekta iekļaušanas

publisko iepirkumu atlases kritērijos. Arī autores veiktā pētījuma dati parāda, ka **dizaina komponentes iekļaušana iepirkumos** notiek nepietiekami, par ko liecina saņemto atbilžu „reti” un „nekad” skaits. (skat. 3.9. attēlu)

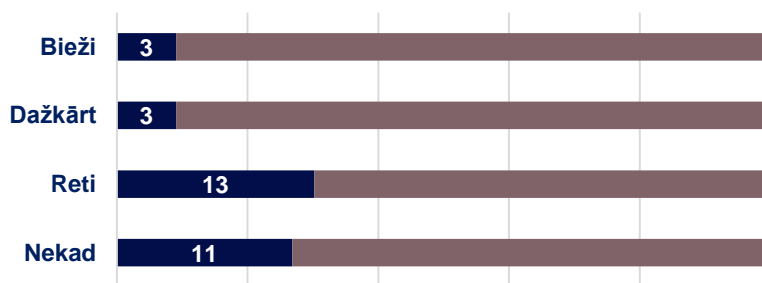
Balstoties uz darba izstrādes laikā veiktajām teorijas studijām, autore secinājusi, ka ļoti būtiska loma dizaina domāšanas pieejas īstenošanā iestādes funkciju izpildē un reputācijas veidošanā ir **dizaina valodai**. Arī izdevumā „Latvijas dizains 2020” uzsvērts, ka iestādes jaunās valodas – dizaina valodas – veidošana ir nākamais dizaina posms, lai saziņa un abpusējā mijiedarbība veidotos raitāk, lai dokumenti būtu īsāki un saprotami tiem, kam tie ir domāti lietošanai. Lietotājs sagaida saprotamu informāciju, un dizains ir nekvalitatīvs, ja tās adresāts to nesaņem, nevar nolasīt vai tiek maldināts.



### 3.9. att. Dizaina domāšanas posma „Izvēle” metožu izmantošanas biežums aptaujāto valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistu profesionālajā darbībā

Dati iegūti 2018. gada maijā, aptaujājot 14 valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistus

Aptaujas dati parāda, ka dizaina valodas lietojums valsts pārvaldes iestādēs ir nepietiekams, par ko liecina atbilžu „reti” skaits attiecībā uz dizaina valodas izmantošanas biežumu. Arī aptaujāto LASAP biedru vidū trūkst pieredzes dizaina valodas izstrādē. (skat. 3.10. attēlu)



### 3.10. att. Aptaujāto LASAP biedru pieredze dizaina valodas izstrādē

Dati iegūti 2018. gada maijā, aptaujājot 30 LASAP biedrus

Ziņojumā „Dizains sabiedrības labā” (*Design for Public Good – angļu val.*) uzsvērts, ka darbinieku zināšanas par dizaina domāšanas **metodēm un rīkiem** būtiski paaugstina dizaina spējas un palielina visas organizācijas / uzņēmuma / iestādes dizaina resursus.

Aptaujā **valsts pārvaldes iestāžu sabiedrisko attiecību speciālisti** tikai aicināti atklāt, kurus no nosauktajiem dizaina rīkiem izmantojuši savā profesionālajā darbībā. Kā visbiežāk izmantotie rīki tika atzīmēta iedzīvotāju vēlmju, informācijas nodošanas, problēmas risināšanas, pakalpojuma sniegšanas u.c. *vizualizācija*, kā arī *stāstu veidošana*, sniedzot informāciju iedzīvotājiem un citiem iestādes klientiem plašāka skaidrojoša stāsta nevis atsevišķu informatīvu ziņojumu veidā. (skat. 3.11. attēlu)



**3.11. att. Dizaina domāšanas rīku izmantošana aptaujāto valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistu profesionālajā darbībā**

Dati iegūti 2018. gada maijā, aptaujājot 14 valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistus

Detalizētāk ar aptaujāto **LASAP biedru** pieredzi dažādu dizaina domāšanas rīku izmantošanā var iepazīties 9. pielikumā.

Vairākos Latvijas valsts attīstības plānošanas dokumentos pausta vīzija, ka tuvākajā nākotnē vairums ikdienas patēriņa preču un pakalpojumu būs dizainēti jeb vērsti uz lietotāja

(indivīda un sabiedrības) ērtībām. Tāpat arī uzsvērts dizaina pieejas nozīmīgums valsts pārvaldes iestāžu sniegto pakalpojumu veidošanā un kopējās iestādes reputācijas uzlabošanā.

Viens no pētījuma izstrādes laikā veikto abu aptauju mērķiem bija noskaidrot valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistu un LASAP biedru viedokli par **dizaina domāšanas pieejas efektivitāti valsts pārvaldes iestāžu reputācijas veidošanā**. Iegūtās atbildes parāda, ka speciālisti abās aptaujātajās grupās ir vienprātīgi par to, ka dizaina domāšana ir **vēlamā kompetence** valsts pārvaldes profesionāļiem, lai veiksmīgi ietekmētu iestādes reputāciju sabiedrībā. (skat. 3.12. attēlu)



**3.12. att. Aptaujāto valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistu un LASAP biedru viedoklis par dizaina domāšanas izmantošanu valsts pārvaldes iestāžu reputācijas veidošanā**

Dati iegūti 2018. gada maijā, aptaujājot 14 valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistus un 30 LASAP biedrus

Tomēr vairāki no aptaujātajiem **LASAP biedriem** norāda arī uz dizaina pieejas izmantošanas valsts pārvaldes iestādes reputācijas veidošanā problemātiku.

*Dizaina domāšana sniegtu labu iespēju vienkopus redzēt izmodelēto situāciju un rezultātu, ja tīkti piemēroti visi dizaina domāšanas elementi. Domāju, ka šādu procesu valsts pārvaldes komunikāciju speciālisti tiešām varēs ieviest, kad sāks komunicēt proaktīvi. Dizaina domāšanai ir jāvelta laiks, tas ir izpētes process, radīšanas un „prāta vētras”, modelēšanas un vislabāko risinājumu process. Tad tam ir rezultāts. Bet tas prasa laiku un radošumu. Šodienas apstākļos to reti, kura iestāde vai organizācija var atļauties! (Aptaujātais LASAP biedrs Nr. 11)*

Arī viens no aptaujātajiem **valsts pārvaldes sabiedrisko attiecību speciālistiem** pauž skeptisku viedokli attiecībā uz dizaina pieejas nepieciešamību.

*Grūti pateikt, kādas tieši metodes tiek izmantotas valsts iestādes reputācijas veidošanā. Svarīgs ir galarezultāts, un to var panākt arī ar citām metodēm. (Aptaujātais valsts pārvaldes sabiedrisko attiecību speciālists Nr. 8)*

Aptaujā **LASAP biedri** tika aicināti atklāt, vai ir sastapušies ar **dizaina piemēriem valsts pārvaldes iestāžu komunikācijā** ar viņu pārstāvēto organizāciju, medijiem, uzņēmumiem vai sabiedrību kopumā, kā rezultātā tika minētas vairākas kampaņas, iniciatīvas un valsts pārvaldes iestāžu aktivitātes:

- ◆ Ekonomikas ministrijas ieviestais „Konsultē vispirms!” princips uzraugošo valsts iestāžu komunikācijā un sadarbībā ar uzņēmējiem;
- ◆ Valsts kancelejas izstrādātā mobilā aplikācija „Futbols”;
- ◆ Labklājības ministrijas apbalvojums „Ģimenei draudzīgs komersants”;
- ◆ Kultūras ministrijas aktivitātes dizaina pieejas popularizēšanā;
- ◆ Valsts kancelejas izstrādātā valsts pārvaldes iestāžu vienotā identitāte;
- ◆ Valsts pārvaldes iestāžu izstrādātās infografikas, ieraksti sociālo mediju kontos.

Savukārt aptaujātie **valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālisti** atklāja, ka dizaina pieejas metožu lietojumu novērojuši:

- ◆ Ekonomikas ministrijas, Kultūras ministrijas un Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras iekšējo procesu sakārtošanā, ideju ģenerēšanas procesā un politikas dokumentu izstrādē;
- ◆ Valsts kancelejas organizētajā vadītāju apmācībā;
- ◆ Valsts pārvaldes iestāžu sniegtās informācijas „ietērpšanā” ar vizualizācijas palīdzību sabiedrībai vienkārši uztveramā un saprotamā veidā;
- ◆ Valsts pārvaldes iestāžu lēmumu pieņemšanas procesā, kas balstīts uz klientu vajadzību analīzes rezultātiem.

## Nodaļas kopsavilkums

Pētījuma rezultāti liecina, ka iedzīvotāju vajadzību izpētei netiek pievērsta nepieciešamā uzmanība un iedzīvotāju aptaujas, sabiedriskās apspriešanas un citas vajadzību izpētes metodes problēmu definēšanai. Tāpat prototipu veidošanas posms ir viens no vajākamiem valsts pārvaldes īstenotajā dizaina domāšanā, taču autore uzskata, ka šī posma pareiza izmantošana palīdzētu novērst daudzas kļūdas un veicinātu finanšu līdzekļu ietaupīšanu. Tāpat arī eksperti atzīst, ka valsts pārvaldē dažkārt novērojama liela piesardzība, tai skaitā bailes no kļūdīšanās un nevēlēšanās tērēt laika resursu – izmēģinot, testējot jauninājumus, taču ātra, nepārdomāta ieviešana var nest lielākus zaudējumus ne tikai naudas izteiksmē, bet arī tēla, reputācijas ziņā.

Svarīga nodaļas atziņa vislabāk atklājas tajā, ka jābūt mācībām, jāmēģina testēt, nebaidīties kļūdīties, apzināties ieguvumus. Apzināt un izzināt kopā praktiski, ko ikkatrs var darīt citādāk – efektīvāk un iedzīvotājam atbilstošāk. Šo apliecina arī eksperta R.Strēļa teiktais, kurš sniedz ieteikumu, kā var iedzīvināt pārmaiņas:

*Pirmais ir saprast vajadzību šīm pārmaiņām un izvērtēt, otrais ir veidot spēcīgu koalīciju, kas šīs pārmaiņas atbalstītu un ieviestu. Manuprāt, dizaina domāšana šajā brīdī ir sasniegusi to līmeni, ka tik tiešām ir izveidojusies tā vajadzība, arī vēlme visiem diezgan dažādos punktos. Nākamais solis ir saprast, kas ir tie punkti valsts sektorā, kas var šo informāciju apmācību ceļā vai kādā citā ceļā tiešām ieviest. Un kā darīt – tas būtībā tikai viens lēmums, jā, es to vēlos darīt. Un tad mums ir ļoti kompetenti cilvēki arī Latvijā, var tikt pieminēti arī ārvalstu speciālisti, bet es gribētu minēt, ka šis nav dārgs pasākums, šis nav ilgtermiņa pasākums, meklēt kaut kādas slavenības, kas šo brīnumu mums iemācīs. Mums ir ļoti spēcīgi stratēģi šeit pat Latvijā, kuri šodien var teikt – darām!<sup>228</sup> (Rūdolfs Strēlis)*

Datu analīze palīdzēja secināt, ka visredzamākā ietekme uz reputāciju ir mediju publikācijām, sižetiem radio un televīzijā, kā arī svarīga nozīme ir arī iestāžu vietnēm. Tas nozīmē, ka nepieciešamas jaunas pieejas, tai skaitā iestāžu tīmekļa vietņu un sociālo mediju profilu saturam, izmantojot iespēju pašiem apzināti un mērķtiecīgi kļūt par vēstījumu autoru.

Autore vērs uzmanību, ka valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistu vidū visbiežāk dizaina domāšanas apguve notikusi piedaloties semināros, konferencēs, publiskās diskusijās, savukārt LASAP biedru vidū visbiežāk pēc savas iniciatīvas – pašmācības ceļā. Pozitīvi vērtējams ir fakts par zināšanu apguvi, taču jātiecas veidot

---

<sup>228</sup> Rūdolfs Strēlis, diskusija, Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk>

organizētas praktiskas mācības ar profesionāliem mācībspēkiem vai jomas ekspertiem, lai veidotos vienota izpratne un zināšanas.

Pētījumā iegūtie dati liecina par pozitīvu tendenci arvien biežāk valsts pārvaldes iestādes darbā un reputācijas veidošanā izmantot divvirziena komunikācijas priekšrocības un ieguvumus, ko apliecina aptaujas dati par atsauksmju un komentāru analīzes izmantošanas biežumu. Nevar uzlabot darbu, izprast klientu vajadzības un tendences, nesaņemot – tik nozīmīgu veiksmīgam darbam – atgriezenisko saiti.

Kā visbiežāk izmantotus rīkus respondenti atzīmēja iedzīvotāju vēlmju, informācijas nodošanas, problēmas risināšanas, pakalpojuma sniegšanas u.c. vizualizācijas, kā arī stāstu veidošanu, sniedzot informāciju iedzīvotājiem un citiem iestādes klientiem plašāka skaidrojoša stāsta nevis atsevišķu informatīvu ziņojumu veidā. Tas nozīmē, ka valsts pārvaldes iestādēs sāk parādīties dizaina domāšanas elementi, īpaši informācijas dizaina procesa atsevišķie posmi, taču tie netiek īstenoti sistēmiski un vienoti.

Empīriskajā daļā iegūtie dati parāda, ka vairākums speciālistu abās aptaujātajās grupās, kā arī visi eksperti ir vienprātis par to, ka dizaina domāšana ir vēlamā kompetence valsts pārvaldes profesionāļiem, lai veiksmīgi ietekmētu iestādes reputāciju sabiedrībā.

## SECINĀJUMI

Maģistra darba ietvaros analizēta dizaina domāšana kā inovatīva pieeja valsts pārvaldes reputācijas veidošanā, izvērtējot tiešās valsts pārvaldes augstāko iestāžu pieredzi un attīstības iespējas. Darba izstrādes gaitā gūtie secinājumi strukturēti atbilstoši maģistra darbā izvirzītajiem un īstenotajiem uzdevumiem.

### Secinājumi par pieejām reputācijas veidošanā valsts pārvaldē

1. Autores intervētie eksperti norāda, ka reputāciju nepieciešams veidot apzināti un mērķtiecīgi, lielu uzmanību pievēršot vērtību un ētikas principu ieviešanai valsts pārvaldē. Atklātība, godīgums un patiesums ir vērtības, kuras eksperti nosauc kā vissvarīgākās lēmumu pieņemšanā, kā arī iedzīvotāju uzticības veicināšanai valsts pārvaldei.
2. Valsts tiešās pārvaldes augstākās iestādes reputācija ietekmē ne vien sabiedrības uzticēšanos un darbinieku lojalitāti konkrētai iestādei, bet nereti veido viedokli par nozari un valsts sektoru kopumā.
3. Reputāciju valsts sektorā veido ne vien tas, kā pati institūcija sevi pozicionē, veidojot publisko tēlu, bet arī klienta individuālā pieredze, kas gūta saskarsmē.
4. Reputācija nav pasīva darbība, tai jābūt par atsevišķu vadības procesa mērķi un jāsaprot kā valsts pārvaldes iespēju aktīvi attīstīties un īstenot precīzu rīcības plānu, kas ietver arī komunikāciju, mijiedarbību ar ieinteresētajām pusēm, politikas izstrādi un īstenošanu.
5. Valsts tiešās pārvaldes reputācijas veidošanas procesā nozīmīgākā loma ir vadītājam, tā ciešajai sadarbībai ar komunikācijas profesionāļiem iestādē, kā arī ikviena iestādes darbinieka atsauksmēm un vērtību kultūrai institūcijā.
6. Reputācijas veidošanai valsts tiešās pārvaldes iestādēs kritiski nepieciešama stratēģiskā ārējā komunikācija, ieskaitot informācijas dizainu, ar to saprotot mērķauditorijas precīzāku segmentāciju un tai atbilstošu kanālu, vēstījumu, formas un valodas izvēli.
7. Valsts pārvaldei nereti trūkst vienota mērķa, skaidras rīcības, tādēļ rodas sadrumstalotas valsts pārvaldes tēls un attiecīgi sabiedrības šaubas, neuzticība. Vispirms nepieciešama sinerģija rīcībpolitikā un tad atbilstīgi mērķim seko ārējās komunikācijas aktivitātes.

8. Virtuālās un digitālās attīstības procesa apstākļos radikāli mainījās iedzīvotāju ekspektācijas par pakalpojumiem un politikas plānošanu valsts pārvaldē, lai saņemtu pozitīvu atgriezenisko saiti no sabiedrības, nepieciešami jauni instrumenti un mērķtiecīgas pieejas, piemēram, sociālais, pakalpojumu, informācijas dizains.
9. Reputācijas veidošana un uzturēšana ir katras valsts pārvaldes iestādes uzdevums, kas realizējams ne vien sabiedrisko attiecību nodaļās, bet arī vadības līmenī.
10. Reputācijas veidošanai valsts pārvaldē nepieciešama fundamentāla domāšanas maiņa, izmantojot, nevis vienīgās patiesības un gatava rezultāta stratēģiju, bet gan izmēģināšanu, iesaistīšanu, kopradi, prototipēšanu un testēšanu, izmantojot empātiju, orientējoties uz klientu vajadzībām un nepārtrauktu izpēti.
11. Ņemot vērā sabiedrības gaidas iesaistīties valsts pārvaldes procesos un lēmumu pieņemšanā, arvien aktuālāks kļūst jautājums par inovatīvām pieejām, kuras var palīdzēt uzlabot valsts pārvaldes priekšstatus par nepieciešamiem soļiem dažādu uzdevumu risināšanā, tai skaitā reputācijas veidošanā.

### **Secinājumi par dizaina domāšanas nozīmi kā inovatīvu pieeju valsts sektorā un izpētes priekšmetu**

12. Dizains ir ne tikai radošs process vai gala produkts, bet arī inovāciju ieviešanas instruments un domāšanas veids, ko stratēģiski izmanto, ietverot ekonomiskos, sociālos, kā arī ilgtspējīgas attīstības aspektus.
13. Dizaina domāšanas mērķis ir nodrošināt valstu valdības ar inovatīvām pieejām, kas ļautu risināt mūsdienu problēmas, piemēram, savstarpēji saistītus un izkļiedētus ekonomiskos un sociālos modeļus, īpaši komplicētus uzdevumus, neskaidras pārvaldības robežas un zemu uzticību valsts rīcībai.
14. Dizaina domāšana, lai arī ir elastīga un radoša pieeja, tā prasa kompetenci, kura ir saistīta ar etnogrāfiju, komunikāciju, uzvedības un ētiskām kategorijām, kā arī zināšanām par šīs pieejas būtību, kuras tiek izmēģinātas arī praksē.
15. Ja dizaina domāšanas metodes tiek īstenotas kvalitatīvi un pēc būtības, tās palīdz pieņemt mērķtiecīgākus un efektīvākus lēmumus, mazināt normatīvismu, sasniegt tiešāku auditoriju, veicinot precīzāku klientu vajadzību definēšanu, samazinot pretrunu un pārklāšanās riskus, kā arī minimizējot neparedzētas sekas.

16. Kā labās prakses piemēri dizaina domāšanas pieejas īstenošanā Latvijas valsts sektorā visbiežāk tiek minēti: Ekonomikas ministrijas iniciatīva „Konsultē vispirms!” un Valsts kancelejas īstenotā aktivitāte „Mazinām slogu kopā!” ar tīmekļa vietni un mobilo aplikāciju.
17. Empīriskajā daļā iegūtie dati parāda, ka vairākums respondentu abās aptaujātajās grupās, kā arī visi eksperti ir vienprātis par to, ka dizaina domāšana ir vēlamā kompetence valsts pārvaldes profesionāļiem, lai veiksmīgi ietekmētu iestādes reputāciju sabiedrībā.
18. Lielākais šķērslis dizaina domāšanas ieviešanā valsts pārvaldē Latvijā ir gaidas par rezultātu, kas nekavējoties īstenosies. Šāda nostādne neiedrošina eksperimentēt, pieļaut kļūdas, tās labot un ieviest izmaiņu korekcijas. Arī autores intervētie eksperti norāda uz šādu bremsējošo faktoru. Risinājumi, kuros komandām nav jāpārbauda savas idejas, biežāk noved pie zemas kvalitātes rezultātiem un vairāk nodara kaitējumu, nekā labumu.
19. Tiek nošķirti tādi jēdzieni kā sociālais, pakalpojumu un informācijas dizains, tomēr pamatā ir dizaina domāšanas instrumenti un procesuālie soļi, kurus var piemērot adaptējot, bet neatkarīgi no problēmas specifikas.

### **Secinājumi par dizaina domāšanas izmantošanu reputācijas veidošanā valsts pārvaldē**

20. Aptaujāto respondentu vairākums atzīst, ka indivīdu iesaiste dažādu iniciatīvu radīšanā var attīstīt dizaina domāšanas izmantošanu valsts pārvaldē, tādējādi kļūstot par iestādes reputācijas veidošanas instrumentu.
21. Latvijā trūkst vienotas koordinējošas institūcijas, kas veicinātu attīstību dizaina domāšanas kā pieejas valsts pārvaldes reputācijas veidošanā ieviešanu. Izstrādātais maģistra darbs var kalpot kā pamats teorētiskai diskusijai attiecībā uz dizaina domāšanas izmantošanu publiskā tēla veidošanā.
22. Latvijā dizaina domāšana ir maz pētīta un ir salīdzinoši jauna tēma. Lai arī autore šī maģistra darba ietvaros nepievērsās dizaina domāšanas izmantošanas izpētei pašvaldībās, interviju un diskusijas analīzes ietvaros izkristalizējās, ka eksperti vienprātis atbalsta dizaina domāšanas nepieciešamību visās publiskās pārvaldes iestādēs.

## PRIEKŠLIKUMI

Pamatojoties uz pētījuma laikā iegūto informāciju un izdarītajiem secinājumiem, izvirzāmi priekšlikumi, kurus praktiski varētu īstenot jaunizveidota institūcija – Latvijas dizaina laboratorija jeb centrs, kas darbotos neatkarīgi, bet kurai būtu attiecīgā pilnvara no Valsts kancelejas. Šajā institūcijā līdzdarbotos dažādu jomu speciālisti, studenti, mācībspēki, privātā un valsts sektora pārstāvji, tai skaitā ar kompetenci dizaina domāšanā. Tas veicinātu dizaina kā stratēģiska instrumenta izmantošanu valsts pārvaldē, radošā veidā risinot ekonomiskos, sociālos, ilgtspējīgas attīstības un reputācijas jautājumus.

1. Ieviest jaunas līdzdalības formas un pieejas valsts tiešās pārvaldes augstākajās iestādēs, lai nodrošinātu iedzīvotāju patiesu pilnvaru veidot tādu valsts politiku, kas atbilst viņu interesēm, tādējādi vecinot sabiedrības uzticību un pozitīvu reputāciju.
2. Izceļot labās prakses piemērus un organizējot mācības, ieviest dizaina domāšanu kā pieeju dažādu izaicinājumu risināšanā valsts tiešās pārvaldes augstākās iestādēs.
3. Veicināt vienotu izpratni par dizainu kā pieeju, stratēģiskās domāšanas veidu un nepieciešamu kompetenci valsts pārvaldes profesionāļiem.
4. Valsts pārvaldes sektorā īstenot pilotprojektus pēc dizaina domāšanas pieejas, tai skaitā risinājumu, ideju un jaunievedumu prototipēšana. Tas palīdzētu izmēģināt, pārbaudīt nepieciešamību un lietderību.
5. Vairāk iesaistīt dizainu un dizainerus valsts sektorā, piemēram, izstrādājot materiālus un rīkkopas. Tas varētu būtiski sekmēt valsts sektora modernizāciju.
6. Ieviest mācību virzienu dizaina domāšanā, piemēram, augstskolās, kā arī turpināt attīstīt un īstenot Valsts administrācijas skolas izglītības programmu valsts pārvaldes profesionāļiem. Tas veicinātu vienotāku izpratni gan semantikas, gan metodikas, gan arī komunikācijas līmeņos.
7. Apgūt dizaina domāšanas pieejas pamatprincipus valsts pārvaldē ne vien teorētiski, bet arī praktiski, veidojot dizaina izstrādes starp institūciju darba grupas, kur koprades ceļā risināt iedzīvotājiem aktuālas problēmas.
8. Uzlabot valsts pārvaldes priekšstatus par nepieciešamiem soļiem dažādu uzdevumu risināšanā, tai skaitā reputācijas veidošanā, piemēram, ar dizaina domāšanas pieeju.
9. Stiprināt vērtību kultūru iestādēs, izmantojot dizaina domāšanas pieeju, realizējot problēmu risināšanu darba grupās.

- 10.** Izmantojot uz lietotāju orientētu pieeju, dizaina domāšanas empātijas posmu, eksperimentēšanu, prototipu veidošanu precīzāk noteikt klienta profilu konkrēta jautājuma risināšanā, tādējādi realizējot efektīvākus risinājumus un ilgtermiņā arī uzlabojot valsts sektora reputāciju.

## IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

### LR Normatīvie akti un attīstības plānošanas dokumenti

1. Latvijas Dizaina padomes nolikums. Latvijas Republikas Kultūras ministrija, Rīga, 06.06.2013.
2. Latvijas ilgtermiņa attīstības stratēģija līdz 2030. gadam. Latvijas Republikas Saeima, Rīga, 10.06.2010.
3. Latvijas Republikas Valsts pārvaldes iekārtas likums Nr. 94 (2669), pieņemts 21.06.2002.
4. Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2014.–2020. gadam, Latvijas Republikas MK rīkojums Nr. 401, 29.07.2014.
5. Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014.–2020. gadam, Latvijas Republikas MK rīkojums Nr. 827, 30.12.2014.
6. Valsts pārvaldes reformu plāns 2020, Valsts Kanceleja, Rīga, 2017. 34 lpp.

### Grāmatas

7. Ābele, B., Žabicka, A., Stakle, J. *Sociālā dizaina perspektīva*. Rīga, 2017. 113 lpp. Pieejams: [http://www.lm.gov.lv/upload/projekts/faili/dizaina-izpete-12-15\\_1.pdf](http://www.lm.gov.lv/upload/projekts/faili/dizaina-izpete-12-15_1.pdf) (skatīts: 05.02.2018.)
8. Aijala, K. *Public sector – An employer of choice? Report on the Competitive Public Employer Project*. Paris, OECD Public Management Service, 2002. 98 p.
9. Allio, L. *Design Thinking for Public Service Excellence* UNDP Global Centre for Public Service Excellence, Singapore, 2014. 28 lpp. Pieejams: [http://www.undp.org/content/dam/uspc/docs/GPCSE\\_Design%20Thinking.pdf](http://www.undp.org/content/dam/uspc/docs/GPCSE_Design%20Thinking.pdf) (skatīts: 25.12.2017.)
10. Amatullo, M.V. *Design attitude and social innovation: empirical studies of the return on design*. Case Western reserve university, 2015. 317 p. Pieejams: [https://etd.ohiolink.edu/!etd.send\\_file?accession=case1429204015&disposition=inline](https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=case1429204015&disposition=inline) (skatīts 21.01.2018.)

11. Baldunčiks, J., Pokrotiece, K. *Svešvārdū vārdnīca*. Jumava, 2005.
12. Balmer, J.M.T. *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing, seeing through the fog*. European Journal of Marketing, 35 (3/4), 2001. 248–291 pp.
13. Bariss, V. *Publiskā administrācija*. Jelgava: LLU, 2009. 111 lpp.
14. Bason, C. *Leading public sector innovation: co-creating for a better society*. Bristol, UK: Policy Press, 2010. 278 p.
15. Berg, B.L. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Pearson, 6th edition. Boston: Pearson Education, Inc., Allyn & Bacon, 2007. 144–146 pp.
16. Bessant, J. *Enabling continuous and discontinuous innovation: Learning from the private sector*. Public Money and Management, Vol.25/1, 2005. 35–42 pp.
17. Bovaird, T., Löffler, E. *Public management and governance*. London, New York: Routledge, 2005. 12 p.
18. Boyer, B., Cook, J.W., Steinberg, M. *Legible Practises. Six Stories About the Craft of Stewardship*. Helsinki Design Lab, Sitra, 2013. 142 p.
19. Boyer, B., Cook, J.W., Steinberg, M. *Recipes for Systemic Change*. Helsinki In Studio: Design Lab, Sitra, 2011. 339 p.
20. Boyle, D., Slay, J., Stephens, L. *Public Services InsideOut: Putting Co-production into Practice*. The Lab, Nesta, 2011. 32 p.
21. Clarkson, P.J. *Inclusive Design. Design for the Whole Population*. Springer, 2003. 608 p.
22. Deat, F. *Reputation Management: An Experimental Study of Public School*. Newark, New Jersey, 2016. 208 p. <https://rucore.libraries.rutgers.edu/rutgers-lib/49358/PDF/1/play/156> (skatīts: 18.03.2018.)
23. Design Commission, *Meeting Needs Saving Money Humanising Services Engaging Citizens*. London, Design Commission Policy Connect. 2014. 64 p.
24. Grunig, J. E., Grunig L. A. *Excellence Theory in Public Relations: Past, Present, and Future. Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations*. Ansgar Zerfaß, A. A., Ruler, van B., Sriramesh, K. (Eds.). VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008. 327–348 pp.
25. Grunig, L.A., Grunig, J.E., Dozier, D.M. *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. NY, 2002. 654 p.

26. Hughes, O.E. *Public management and administration*. New York: Palgrave Macmillan, 2003. 336 p.
27. Jansone, D., Reinholde, I., Ulnicāne, I. *Latvijas publiskā pārvalde*. Rīga: Latvijas Universitāte, 2002. 292 lpp.
28. Kristapsone, S. *Zinātniskā pētniecība studiju procesā*. Uzņēmējdarbības bibliotēka. SIA „Biznesa augstskola Turība”, Rīga, 2008. 189–190 lpp.
29. Kroplijs, A., Rašcevska, M. *Kvalitatīvās pētniecības metodes sociālajās zinātnēs*. Rīga: SIA „Izdevniecības RAKA”, 2004. 35–36 lpp.
30. L’Etang, J., Pieczka, M. *Public Relations: Critical Debates and Contemporary Practice*, Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 513 p.
31. Lievens, F., Van Hoye, G., Anseel, F. *Organizational identity and employer image: towards a unifying framework*. *Brit. J. Manag.* 2007. 45–49 S.
32. McNabola, A., Moseley, J., Reed, B., Bisgaard, T., Jossiasen, A.D., Melande, C., Whicher, A., Hytönen, J., Schultz, O. *Design for public good*. Design council. 2013. 1–50 pp. Pieejams: <http://www.seeplatform.eu/docs/Design%20For%20Public%20Good%20May%202013.pdf> 2013 (skatīts: 25.01.2018.)
33. Meuleman, L. *Public management and the metagovernance of hierarchies, networks and markets: the feasibility of designing and managing governance style combinations*. Springer, 2008. 399 p.
34. *Prototyping Public Services. An Introduction to Using Prototyping in the Development of Public Services*. Nesta, London, 2011. 23 p.
35. Purviņa, Dz., Piņķe, A., Ābele, B., Teikmanis, A. *Rokasgrāmata Latvijas Dizains 2020*. Latvijas Kultūras ministrija, Rīga, 2017. 35 lpp.
36. Sciences & O.D.A., Rīga, 2015. 210 lpp. Pieejams: [https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/petijums\\_par\\_valsts\\_parvaldes\\_lomu\\_un\\_attistibu\\_nakotne.pdf](https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/petijums_par_valsts_parvaldes_lomu_un_attistibu_nakotne.pdf) (skatīts 21.01.2018.)
37. Thomson, M. *Design for growth and prosperity – Report and Recommendations of the European Design Leadership Board*. Helsinki, 2012. 96 p.
38. Vanags, E. *Valsts pārvaldes reformas ārvalstīs un Latvijā*. Rīga: Latvijas Statistikas institūts, 2007. 103 lpp.
39. Vuontisjärvi, H.–R. *Service Design in the Public Sector: Role, Challenge and Good Practice*. University of Lapland, Faculty of Art and Design, 2015. 57 p. Pieejams:

[https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62022/pro%20Gradu\\_Vuontisj%C3%A4rvi\\_2015.pdf?sequence=2](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62022/pro%20Gradu_Vuontisj%C3%A4rvi_2015.pdf?sequence=2) (skatīts: 05.02.2018.)

40. Шилехина, М.С. *Дизайн–мышление как современный подход для создания инновационных продуктов*. 2013. 181 с.

#### **Raksti zinātniskos izdevumos un periodikā**

41. Baeck, A., Gremett, P. *Design Thinking, In: Helmut Degen & Xiaowei Yuan (Eds.), UX Best Practices – How to Achieve More Impact with User Experience*. McGraw–Hill Osborne Media, 2011. Pieejams: <https://experience.sap.com/skillup/introduction-to-design-thinking> (skatīts 10.12.2017.)
42. Bevan, H., Robert, G., Bate, P., Maher, L., Wells, J. *Using a Design Approach to Assist Large–Scale Organizational Change „10 High Impact Changes” to Improve the National Health Service in England*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (1), 2007. 135–152 pp. Pieejams: <https://doi.org/10.1177/0021886306297062> (skatīts 21.01.2018.)
43. Body, J. *Design in the Australian Taxation Office*. *Design Issues*, 24(1), 2008. 55–67 pp.
44. Brown, T. *Design Thinking: A Design Thinker’s Personality Profile*. *Harvard Business Review*, 2008. 84–92 pp.
45. Christensen, T., Laegreid, P. *Trust in Government: The Relative Importance of Service Satisfaction, Political Factors, and Demography*. *Public Performance & Management Review*, 28 (4), 2005. 487–511 pp.
46. Eliassen, K.A., Sitter, N. *Understanding Public Management*. SAGE Publications, 2008. 196 p.
47. Fombrun, C.J. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Harvard, 1996.
48. Fuller, M., Lochard, A. *Public policy labs in European Union Member states* Luxemburg: European Union, No. EUR 28044, 2016. Pieejams: <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC102665/final%20report%20w%20identifiers.pdf> (skatīts: 20.03.2018.)
49. Gentot, M. *Openness in public administration*. *International Review of Administrative Sciences*, Vol.61, 1995. 5–10 pp.

50. *Get Started with Design Thinking*. Stanford, dschool, pieejams: <https://dschool.stanford.edu/resources/getting-started-with-design-thinking> (skatīts: 13.02.2018.)
51. Gibbs, G.R. *Analyzing Qualitative Data*. The SAGE Qualitative Research Kit, 2007. 5 p.
52. Gibson, W.J., Brown, A. *Working with Qualitative Data*. London: SAGE Publications, 2009. 8 p.
53. Grunig, J.E. *Paradigms of global public relations in an age of digitalization*. PRism, No. 6(2), 2009. Pieejams: <http://www.prismjournal.org/homepage.html> (skatīts: 17.02.2018.)
54. Grunig, J.E. *Qualitative Methods for Assessing Relationships Between Organizations and Publics*. Department of Communication University of Maryland, 2002. 7 p.
55. Kimbell, L., Macdonald, H. *Applying Design Approaches to Policy Making*. Discovering Policy Lab. Brighton: Center for Research and Development Faculty of Arts, University of Brighton, 2015. Pieejams: [https://researchingdesignforpolicy.files.wordpress.com/2015/10/ki-mbell\\_policylab\\_report.pdf](https://researchingdesignforpolicy.files.wordpress.com/2015/10/ki-mbell_policylab_report.pdf) (skatīts: 27.03.2018.)
56. Kolko, J. *Design Thinking Comes of Age*. Harvardas biznesa apskats, 2015. Pieejams: <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age> (skatīts: 15.03.2018.)
57. Ledingham, J. A. *Explicating relationship management as a general theory of public relations*. Journal of Public Relations Research, No 15 (2), 2003. 181–198 pp.
58. Luoma-aho, V., Canel, M.-J. *Public Sector Reputation*, SAGE, ISBN: 978-1-4833-7651-6. Publisher, 2016. 597–600 pp.
59. Malmberg, L., Wetter-Edman, K. *Design in public sector: Exploring antecedents to sustained design capability*. Inflection point: Design research meets design practice Proceedings of the 20th DMI: Academic Design Management Conference. Boston, 2016. 1287–1307 pp.
60. Mawrick, N., Fill, C. *Towards a framework for managing corporate identity*. European Journal of Marketing. Vol.31, No.5/6, 1995. 396–409 pp. Pieejams: [https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/11802/lapun%C3%ADkov%C3%A1\\_2010\\_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/11802/lapun%C3%ADkov%C3%A1_2010_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (skatīts: 25.02.2018.)
61. O'Sullivan, E., Rassel, G.R., Berner, M. *Research Methods For Public Administrators*. 4th edition. New York: Addison Wesley Longman, Inc. 2003 42–43 pp.

62. *Par FOLD*. Pieejams: <http://www.fold.lv/par-fold/> (skatīts 04.05.2018.)
63. Patton, Q.M. *Qualitative Research Evaluation Methods*. 3th edition. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 2002. 93 p.
64. Pollitt, C., Bouckaert, G. *Public management reform: a comparative analysis: New Public management*. Governance and the Neo-Weberian State. Oxford: Oxford University Press, 2011.
65. Ritz, A., Waldner, C. *Competing for Future Leaders: A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants*. Review of Public Personnel Administration, 31(3), 2011. 291–316 pp.
66. Sanders, E., Stappers, P.J. *Co-creation and the new landscape of Design*. CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and Arts, Vol.4/1, 2008. 5–18 pp.
67. Sangiorgi, D. *Designing for public sector innovation in the UK: design strategies for paradigm shifts*. Foresight, 17(4), 2015. 332–348 pp. Pieejams: <https://doi.org/10.1108/FS-08-2013-0041> (skatīts: 08.02.2018.)
68. Stoker, G. *Explaining Political Disenchantment: Finding Pathways to Democratic Renewal*. The Political Quarterly, Vol. 77, No. 2, 2006. 184–194 pp.
69. Sumser, J. *A Guide to Empirical Research in Communication*. Thousand Oaks, London: Sage, 2001. 200 p.
70. Weigelt, K., Camerer, C. *Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications*. Strategic Management Journal, 9, 1988. 443–454 pp.
71. Wetter-Edman, K., Malmberg, L. *Experience and Expertise: Key Issues for Developing Innovation Capabilities Through Service Design*. Service Design Geographies. Conference, Linköping University Electronic Press, 2016. 516–521 pp.

### **Promocijas darbi**

72. Malmberg, L. *Building Design Capability in the Public Sector Expanding the Horizons of Development* Linköping, Sweden, 2017. 256 p. Pieejams: <https://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1074095/FULLTEXT01.pdf> (skatīts: 25.02.2018.)
73. Putāns, R. *Klientorientētas pieejas nozīme valsts pārvaldes attīstībā: jaunatnes gadījuma izpēte*. Promocijas darbs, Rīga, 2016. 50 lpp.
74. Seimuškāne, L. *Iedzīvotāju līdzdalība lēmumu pieņemšanas procesā pašvaldībās Latvijā un to ietekmējošo faktoru izvērtējums*, Promocijas darbs, Rīga, 2015. 241 lpp. Pieejams:

[https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/31338/298-51465-Seimuskane\\_Lilita\\_ls10164.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/31338/298-51465-Seimuskane_Lilita_ls10164.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (skatīts: 06.04.2018.)

### **Instrukcijas, metodikas, rokasgrāmatas**

75. *An Introduction to Design Thinking: Process Guide*. Stanford University Institute of Design, 2010. 6 p.
76. *Europe 2020: Flagship Initiative Innovation Union*. Belgium, SEC 1161, 2010. 48 p.
77. *European Governance A White paper*. Commission, of the European communities Brussel, 2001. 32 p.

### **Elektroniskie informācijas avoti**

78. *A Lab to transform public policies*. France, Paris, 2017. Pieejams: <http://www.la27eregion.fr/> (skatīts: 05.01.2018.)
79. *A report by the Design Commission, Meeting needs saving money humanising services engaging citizens*. Restarting Britain 2, Design and public services. 26 p. Pieejams: [http://www.policyconnect.org.uk/apdig/apdig/sites/site\\_apdig/files/report/164/fieldreportdownload/designcommissionreport-restartingbritain2-designpublicservices.pdf](http://www.policyconnect.org.uk/apdig/apdig/sites/site_apdig/files/report/164/fieldreportdownload/designcommissionreport-restartingbritain2-designpublicservices.pdf) (skatīts 04.05.2018.)
80. Brown, T. *TED Talk: „Tim Brown urges designers to think big”*. TED global, 2009. Pieejams: [http://www.ted.com/talks/tim\\_brown\\_urges\\_designers\\_to\\_think\\_big](http://www.ted.com/talks/tim_brown_urges_designers_to_think_big) (skatīts: 25.01.2018.)
81. Dam, R., Siang, T. *5 Stages in the Design Thinking Process*. 2018. Pieejams: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process> (skatīts: 22.04.2018.)
82. Dam, R., Siang, T. *Design Thinking: Getting Started with Empathy*. 2018. Pieejams: <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-getting-started-with-empathy> (skatīts: 25.04.2018.)
83. *Design and the public sector. Map*, 2018. Pieejams: <http://publicsector-map.designforeurope.eu/en/> (skatīts: 03.02.2018.)
84. *Designing for Public Services*. IDEO, 2016. 7–9 lpp. Pieejams: [http://5a5f89b8e10a225a44ac-cbed124c38c4f7a3066210c073e7d55.r9.cf1.rackcdn.com/files/pdfs/Nesta\\_Ideo\\_Guide\\_DesigningForPublicServices\\_100117.pdf](http://5a5f89b8e10a225a44ac-cbed124c38c4f7a3066210c073e7d55.r9.cf1.rackcdn.com/files/pdfs/Nesta_Ideo_Guide_DesigningForPublicServices_100117.pdf) (skatīts 21.01.2018.)

85. *Designing for public services*. Nesta 2017. 3 p. Pieejams: [http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta\\_ideo\\_guide\\_jan2017.pdf](http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf) (skatīts: 24.01.2018.)
86. *Dizaina padomes sēde protokols*. LR Kultūras ministrija, Rīga, 2017. Pieejams: <https://www.km.gov.lv/lv/kultura/dizains/padome/dizaina-padomes-sedes> (skatīts: 05.02.2018.)
87. ES Eiropas komisija *Stratēģijas „Eiropa 2020” pamatiniciatīva „Inovācijas savienība” kopsavilkums*. SEC 1161, Brisele, 2010.
88. ES Komisijas dienestu darba dokuments *Rīcības plāna dizaina veicinātas inovācijas jomā īstenošana*. Eiropas Komisija, Brisele, 2013. 12 lpp. Pieejams: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/design-creativity/index\\_en.htm#h2-3](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/design-creativity/index_en.htm#h2-3) (skatīts: 05.02.2018.)
89. *Freshest design*. Tallinn, 2018. Pieejams: <https://disainikeskus.ee/> (skatīts: 05.02.2018.)
90. *Guide Designing for public services*. Nesta, UK, 2016. 92 p. Pieejams: [http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta\\_ideo\\_guide\\_jan2017.pdf](http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf) (skatīts: 10.02.2018.)
91. Gulbe, E. *Diskusija: Katras organizācijas komunikācijai jābūt stratēģiskai*. LV portāls, Rīga, 2017. Pieejams: <http://m.lvportals.lv/visi/viedokli/291849-katras-organizacijas-komunikacijai-jabut-strategiskai/> (skatīts: 17.04.2018.)
92. Hillgren, P.-A., Szücs Johansson, L. *Designlabb för social innovation*. Malmö: Mötesplats Social Innovation. 2015. Pieejams: [http://socialinnovation.se/wpcontent/uploads/2012/02/MSI\\_Designlabb\\_150305.pdf](http://socialinnovation.se/wpcontent/uploads/2012/02/MSI_Designlabb_150305.pdf) (skatīts: 09.01.2018.)
93. *Igaunijas sabiedrība ir digitāla*. 2017. Pieejams: <https://www.visitestonia.com/lv/k%C4%81p%C4%93c-igaunija/igaunijas-sabiedr%C4%ABba-ir-digit%C4%81la> (skatīts: 24.03.2018.)
94. *Ilgspējīgas attīstības komisijas deputāti diskutē par reformām valsts pārvaldē*. Saeimas Preses centrs, 15.02.2017. Pieejams: <http://saeima.lv/lv/aktualitates/saeimas-zinas/25609-ilgtspejigas-attistibas-komisijas-deputati-diskute-par-reformam-valsts-parvalde> (skatīts: 15.04.2018.)
95. Jasper, L. *Visualizing the 4 Essentials of Design Thinking*. 4.02.2016. Pieejams: <https://medium.com/good-design/visualizing-the-4-essentials-of-design-thinking-17fe5c191c22> (skatīts: 24.03.2018.)

96. *Kā dizaina domāšana var noderēt valsts pārvaldes attīstībai?* Valdības māja, 2017. gada 7. septembris. Publiskā diskusija. Pieejama: <https://www.youtube.com/watch?v=tKPhDZe-ZCk> (skatīts 04.05.2018.)
97. *Konceptuāls ziņojums „Aktīvās novecošanās stratēģija ilgākam un labākam darba mūžam Latvijā”.* Rīga, 2016. 48 lpp. Pieejams: [http://www.lm.gov.lv/upload/lmdokumentuprojekti/1/lmzino\\_080416\\_aktnovvec.pdf](http://www.lm.gov.lv/upload/lmdokumentuprojekti/1/lmzino_080416_aktnovvec.pdf) (skatīts: 08.04.2018.)
98. *Korporatīvā un sociālā atbildība.* Rīga, 2017. Pieejams: <http://www.lddk.lv/notikums/gada-tautsaimnieks-lmt-prezidents-juris-binde/> (skatīts: 07.03.2018.)
99. Liedtka, J.M. 10 *Design Thinking Tools: Turn Creativity and Data Into Growth*, 2016. Pieejams: <https://ideas.darden.virginia.edu/2016/07/10-design-thinking-tools-turn-creativity-and-data-into-growth> (skatīts: 05.02.2018.)
100. Lindström, A., Fogelin, J., Feuk, C., Eriksson, C. *Förändra radikalt– gör annorlunda, bättre och billigare.* SKL, 2015. Pieejams: <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/5415.pdf?issuusl=ignore> (skatīts: 08.04.2018.)
101. Micnih, J. *Structural analysis of problems in public relations.* 2015. Pieejams: <http://web.a.ebscohost.com> (skatīts: 25.01.2018.)
102. Moreno, H. *Design Thinking: One Key To Digital Success Is Focusing On Humans.* 2018. Pieejams: <https://www.forbes.com/sites/forbesinsights/2017/08/16/design-thinking-one-key-to-digital-success-is-focusing-on-humans/#2e732fc37880> (skatīts: 05.02.2018.)
103. Pavlova, I. *Kā dizaina domāšana var noderēt valsts pārvaldes attīstībai?* Rīga, Valsts kanceleja, 2017. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/aktualitates/ka-dizaina-domasana-var-noderet-valsts-parvaldes-attistibai> (skatīts: 01.02.2018.)
104. *Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē.* Baltic Institute of Social
105. Pradhan, S. *New Frontiers for Citizen Empowerment: A Leadership Imperative for the Future of Democracy in Europe.* 2018. Pieejams: <https://www.opengovpartnership.org/stories/new-frontiers-citizen-empowerment-leadership-imperative-future-of-democracy-europe> (skatīts: 16.02.2018.)
106. *Putting citizens at the heart of service design.* France, 2016. Pieejams: <http://www.nweurope.eu/about-the-programme/our-impact/challenge-1/the-spider-project/> (skatīts: 09.02.2018.)

- 107.** *SEE – Sharing Experience Across Europe. Finland*, Aalto University, School of Arts, Design and Architecture, 2013. Pieejams: <http://europeandesigninnovation.eu/see-sharing-experience-across-europe/> (skatīts: 05.02.2018.)
- 108.** Swiatek, P. *Supporting Public Service Innovation Using Design In European Regions*. 2016. Pieejams: [http://www.thespiderproject.eu/wpcontent/uploads/2016/04/SPIDER\\_EvaluationReport\\_V1\\_March2016.pdf](http://www.thespiderproject.eu/wpcontent/uploads/2016/04/SPIDER_EvaluationReport_V1_March2016.pdf) (skatīts: 06.02.2018.)
- 109.** *The Co-Production Star: how to do co-production of public services*. Governance International, 2013. Pieejams: <http://www.govint.org/our-services/co-production/achieving-change-how-to-do-coproduction-of-public-services/> (skatīts: 15.03.2018.)
- 110.** *The Design Process: What is the Double Diamond?* Design Council. Pieejams: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond> (skatīts: 24.03.2018.)
- 111.** *The European of design management project. European Commission*. 2014. Pieejams: <http://ehdm.eu/ehdm-project> (skatīts: 06.02.2018.)
- 112.** *Valsts pārvaldes politika: pašreizējā situācija un nākotnes izaicinājumi*. Rīga, Valsts kanceleja, 2016. 63 lpp. Pieejams: [https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/attachments/2016.08.04.\\_valsts-parvaldes-politikas-novertejums-diskusijai.pdf%20](https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/attachments/2016.08.04._valsts-parvaldes-politikas-novertejums-diskusijai.pdf%20) (skatīts: 05.02.2018.)
- 113.** *What is human centered design?* Design Kit, IDEO Ogr, 2017. Pieejams: <http://www.designkit.org> (skatīts: 05.02.2018.)

## **PIELIKUMI**

**Autores veidota infolapa**

**DIZAINA DOMĀŠANAS MĒRĶIS**

**Nodrošināt valstu valdības ar inovatīvām pieejām, kas ļautu risināt mūsdienu problēmas, piemēram, savstarpēji saistītus un izkliedētus ekonomiskos un sociālos modeļus, īpaši komplicētus uzdevumus, neskaidras pārvaldības robežas un zemu uzticību valsts rīcībai.**

*UNDP Global Centre for Public Service Excellence*

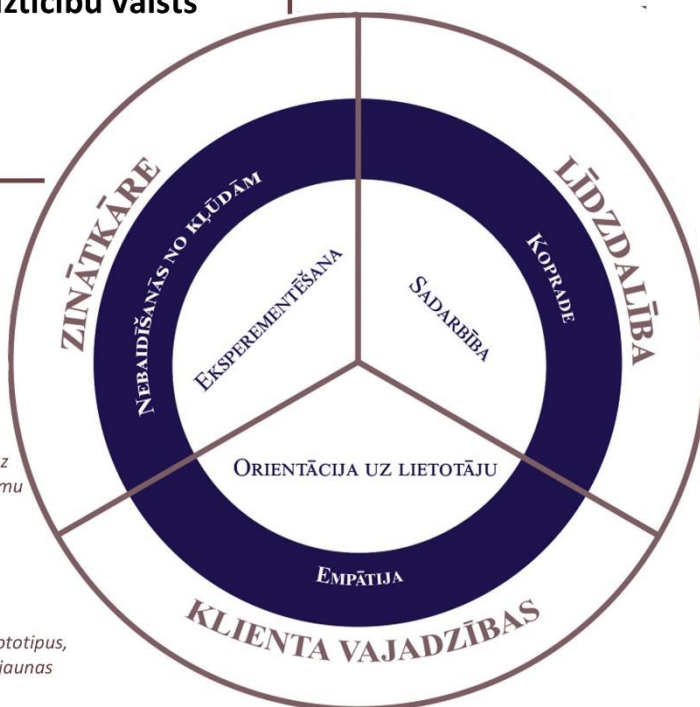


Metodes sirds ir izpratne par klientu: visas idejas un turpmākais darbs izriet no klienta vajadzības.

**DIZAINA DOMĀŠANAS PROCESS**



*Autores veidots attēls, pamatojoties uz Stenfordas Universitātes (d.School, Stanford University) teoriju un papildināto 6. posmu*



*Autores veidots attēls, apkopojot Tima Brauna, Roberta Makkima, Baeika un Gremetta koncepcijas.*

**Dizains tiek pozicionēts ne tikai kā radošs process vai gala produkts, bet arī inovāciju ieviešanas instruments un domāšanas veids, ko stratēģiski izmanto, ietverot ekonomiskos, sociālos, kā arī ilgtspējīgas attīstības aspektus.**

*Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2014.–2020. gadam*

## Twitter lietotāju aktivitāte diskusijā „Dizains valsts pārvaldībā”

6.septembris, 2017

Twitter konts	Ieraksts
<b>Lilita Sparane</b> <b>@LilitaSparane</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>Top vieta diskusijai #DizainaDomāšana Pārvaldība @theCatchbox @GIGIBLOKS @Brivibas36 @KM_kultura Tiešraide 12.00 <a href="http://mk.gov.lv">http://mk.gov.lv</a></i></li> <li>◆ <i>Studenti @universitatelv #politogi 1.kurss viesojās @Brivibas36 ,iepazinās ar #DizainaDomāšana diskusijas tēmu un vietu @KM_kultura @ijabs</i></li> <li>◆ <i>#DizainaDomāšana diskusijas radošie elementi @GIGIBLOKS @theCatchbox #RigasKresluFabrika #AldisCircenis @Brivibas36 @KM_kultura</i></li> <li>◆ <i>#JānisCitskovskis @Brivibas36 atzīmē jau paveikto valsts pārvaldē #DizainaDomāšana @KM_kultura</i></li> <li>◆ <i>@theCatchbox palīdz sasniegt auditoriju tiešraidē no @Brivibas36 <a href="http://www.mk.gov">http://www.mk.gov</a> #DizainaDomāšana @KM_kultura</i></li> <li>◆ <i>Lilita Sparane Retweeted Evija Taurene</i></li> <li>◆ <i>Evija Taurene EvijaTaurene Īstā dzīve ir ārpus kabinetiem. Prieks par izdekušos tikšanos ar iedzīvotājiem, rīt nākamā :)</i></li> <li>◆ <i>@Cesis_lv @Cesis_lv</i></li> <li>◆ <i>Aizvadīta pirmā apkaimes tikšanās. Pateicamies par līdzdalību un rūpēm, lai Cēsis būtu izcila vieta dzīvei! :)</i></li> <li>◆ <i>Lilita Sparane @LilitaSparane 6 Sep 2017</i></li> <li>◆ <i>Kolosāli @EvijaTaurene ! Pa tiešo no @Brivibas36 #DizainaDomāšana diskusijas uz praktisku rīcību! 🙌 #CēsisVar @Cesis_lv</i></li> </ul>
<b>Valdības māja</b> <b>@Brivibas36</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>Šodien plkst. 12.00 @Brivibas36 tiešraidē skaties diskusiju "Dizains valsts pārvaldībā" #DizainaDomāšana</i></li> <li>◆ <i>Gatavojamies diskusijai @Brivibas36, kurā skaidrosim, kā dizains var palīdzēt valsts pārvaldes attīstībai! #DizainaDomāšana</i></li> <li>◆ <i>Sākam diskusiju "Dizains valsts pārvaldībā" @Brivibas36 ! Skaties tiešraidē: <a href="http://www.mk.gov.lv">http://www.mk.gov.lv</a> #DizainaDomāšana</i></li> <li>◆ <i>Kā dizains var uzlabot valsts pārvaldes kvalitāti? Diskusija turpinās @Brivibas36 tiešraidē: <a href="http://www.mk.gov.lv/lv/tiesraide-2#overlay-context=lv/aktualitates/ka-dizaina-domasana-var-noderet-valsts-parvaldes-attistibai">http://www.mk.gov.lv/lv/tiesraide-2#overlay-context=lv/aktualitates/ka-dizaina-domasana-var-noderet-valsts-parvaldes-attistibai</a> ... #DizainaDomāšana</i></li> <li>◆ <i>FOTO: Diskusija "Dizains valsts pārvaldībā" @Brivibas36: #DizainaDomāšana #labākapārvalde</i></li> <li>◆ <i>Kā #DizainaDomāšana var noderēt valsts pārvaldes attīstībai? Noskaties šodienas diskusijas video @Brivibas36:</i></li> </ul>
<b>Kultūras ministrija</b> <b>@KM_kultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>Diskusijas "Dizains valsts pārvaldībā" TIEŠRAIDE <a href="http://www.mk.gov.lv/lv/tiesraide-2#overlay-context=lv/aktualitates/ka-dizaina-domasana-var-noderet-valsts-parvaldes-attistibai">http://www.mk.gov.lv/lv/tiesraide-2#overlay-context=lv/aktualitates/ka-dizaina-domasana-var-noderet-valsts-parvaldes-attistibai</a> ... #DizainaDomāšana</i></li> <li>◆ <i>@KM_kultura VSV D.Vilsona, #DizainaDomāšana atklājot: Dizaina, radošā domāšana nojauc robežas, radot jaunas iespējas</i></li> <li>◆ <i>Neredzēji klātienē vai tiešraidē? Noskaties diskusijas #DizainaDomāšana IERAKSTU</i></li> </ul>
<b>Andris Teikmanis</b> <b>@andristeikmanis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>#dizainadomasana ir valsts pārvaldes kultūras maiņa</i></li> <li>◆ <i>Ierēdnis, kurš izstrādā normatīvos aktus, arī rada sociālā dizaina produktu un viņam ir jāizmanto #dizainadomasana @Brivibas36</i></li> </ul>

## Ekspertu pieredze un interviju norises laiki

Intervijas eksperts	Intervijas laiks	Intervijas veids	Intervijas ilgums
<p><b><u>Signe Adamoviča</u></b>            Starptautiskās radošās ekonomikas un kultūrpolitikas ideju laboratorijas „Creativity Lab” dibinātāja Latvijā, dažādu inovāciju projektu vadītāja, vada konsultācijas dizaina domāšanas jomā</p>	10.05.2018.	Klātienes intervija	44 min 3 s
<p><b><u>Kristīne Mennika</u></b>            Latvijas Asociācijas sabiedrisko attiecību profesionāļiem valdes locekle, stratēģiskās komunikācijas vadītāja Latvijas Komercbanku asociācijā</p>	14.05.2018.	Klātienes intervija	27 min 17 s
<p><b><u>Baiba Medveckā</u></b>            Valsts Kancelejas direktora vietniece valsts pārvaldes un komunikācijas jautājumos</p>	14.05.2018.	Klātienes intervija	25 min 12 s
<p><b><u>Charles Busmanis</u></b>            Dizaineris, dizaina domātājs, dizaina stratēģis, kurš strādā ar inovatīvām pieejām visā Eiropā</p>	15.05.2018.	Interneta vidē (angļu valodā)	60 min 27 s

### Ekspertu intervijas vadlīnijas

#### Reputācijas un uzticēšanās loma valsts pārvaldē kopumā un augstākās tiesās valsts pārvaldes iestādēs

Vai pozitīva reputācija ir viens no valsts pārvaldes iestādes mērķiem? Reputācija ir sabiedrisko attiecību nodaļas vai vadības līmeņa uzdevums? Vai konkrētas institūcijas reputācija ietekmē sabiedrības uzticēšanos valsts pārvaldei?

#### Jaunākās mūsdienu tendences un metodes reputācijas veidošanai un problēmu risināšanai valsts pārvaldē

Vai un kā ir mainījušās pieejas reputācijas veidošanai valsts pārvaldē kopumā un Jūsu iestādē? Kādi galvenie izaicinājumi reputācijas veidošanā valsts pārvaldē? Kādus risinājumus izvēlās valsts pārvaldes iestādes reputācijas uzlabošanas nolūkos? Kā kopumā ir mainījušās pieejas valsts pārvaldes problēmu risināšanai? Arī reputācijas veidošanai?

#### Dizaina domāšana kā inovatīva pieeja valsts pārvaldē

##### a. Ja atbildē minējāt dizaina domāšanu:

Kā Jūs saprotat jēdzienu dizaina domāšana? Laika periods, kad par to sāka runāt Latvijā? Vai ikdienā Jums nācās saskarties ar dizaina domāšanas aspektiem? Vai dizaina domāšana var noderēt valsts pārvaldes attīstībai? Vai ierēdnis, kurš izstrādā normatīvos aktus, rada sociālā dizaina produktu un viņam jāizmanto dizaina domāšana? Dizaina domāšana ir pārejoša modes tendence vai vēlamā kompetence mūsdienu valsts pārvaldes profesionāļiem? Vai Jūs izmantojiet dizaina domāšanu savā profesionālajā darbībā? Kā? Kādi varētu būt izaicinājumi vai šķēršļi dizaina domāšanas metodes ieviešanai valsts pārvaldes iestādēs?

##### b. Ja atbildē neminējāt dizaina domāšanu: [INFOLAPA \(1.pielikums\)](#)

Vai esiet kaut ko dzirdējuši par dizaina domāšanu? Ja jā, kādos kontekstos? Kā Jūs saprotat jēdzienu dizaina domāšana? Vai ikdienā Jums nācās saskarties ar dizaina domāšanas aspektiem? Vai dizaina domāšana var noderēt valsts pārvaldes attīstībai? Vai ierēdnis, kurš izstrādā normatīvos aktus, rada sociālā dizaina produktu un viņam jāizmanto dizaina domāšana? Dizaina domāšana ir pārejoša modes tendence vai vēlamā kompetence mūsdienu valsts pārvaldes profesionāļiem? Vai Jūs izmantojiet dizaina domāšanu savā profesionālajā darbībā? Kā? Kādi varētu būt izaicinājumi vai šķēršļi dizaina domāšanas metodes ieviešanai valsts pārvaldes iestādēs?

#### Vērtējums par dizaina domāšanas attīstības perspektīvām un pielietojumu Latvijas publiskajā pārvaldē

## Ekspertu interviju kodēšana un transkripts

Eksperts	Citāts	Kods
<b>Reputācijas un uzticēšanās loma valsts pārvaldē kopumā un augstākās tiesās valsts pārvaldes iestādēs</b>		
<b>Vai iestādes reputācija ietekmē sabiedrības uzticēšanos valsts pārvaldei?</b>		
<b><u>Signe Adamoviča</u></b>	<p><i>Protams, ir daļa cilvēku, kuriem viss ir slikti un vienmēr būs tikai slikti, bet daudzi jau ir tādi, kas iesaistās. Jo bieži vien kaut kādas sabiedriskās apspriešanas tev jau noliek kaut ko jau gatavu un ir diezgan mazas iespējas ietekmēt kaut ko. Kad sāku strādāt un aizrauties ar dizaina domāšanu, es redzu tiešām, kā tas strādā, es ik uz soļa pamanu kaut kādas nejēdzības. Vienkārši, kur, man liekas, kāpēc nevarēja paprasīt kādam? Cilvēkus iesaistīt un gudrāk darīt. Nu, teiksim, ļoti, ļoti dažādās lietās. Man liekas, ir reāli ir daļa sabiedrības, kas tiešām vēlas vairāk iesaistīties un netiek dota tā iespēja varbūt gudrākā veidā. Kas droši vien skaidrojams ar „laika trūkums”, „viss deg”, „mums ātri jāizdara”, „jāievēro ES noteikumi”. Bet tas bieži vien neprasa nekādu jaunu Ameriku. <b>Dizaina domāšana ir tāda gudrāka pieeja.</b> Īpaši valsts pārvaldē – nevis sēžos pie sava datora, savā kabineta, un es zinu visu taisnību, bet man ir jāizkāpj ārā, lai cik man negribās, esmu nogurusi. Nevis man ir jāsēž, bet ir jāiet un jārunā ar to klientu, kas ir konkrētas iestādes, jo tikai tad kaut kas jēdzīgs un reāls var sanākt. Jo pati zini, jo esi strādājusi valsts pārvaldē, kā visi tie papīri, politikas dokumenti, tiek izstrādāti. Bieži vien tu sēdi tāds kā Dievs, zini visu un kaut ko uzraksti tagad mums nākamajiem 7 gadiem. Bet <b>tieši iesaistot tu dabon arī kaut kādu pozitīvu atgriezenisko saiti</b> – no sabiedrības: „Forši, viņi ar mums sadarbojas, šitas mums der un viss notiek.” Man liekas ka tā.</i></p>	<p>Dizaina domāšana ir gudrāka pieeja</p> <p>Iesaistot iestādes klientu lēmumu pieņemšanas procesā un sadarbojoties, var saņemt pozitīvu atgriezenisko saiti</p>
<b><u>Baiba Medveckā</u></b>	<p><i>Es domāju vistiešākajā mērā. <b>Vērtības</b> jau vispār ir tādas kā stabiņi, kas ļauj mums pieņemt pareizos lēmumus, jo īpaši šaubīgās situācijās. Un, ja mums ir šie ceļa stabiņi, tad mēs varam redzēt, ka līdzīgās situācijās ir līdzīgas uzvedības. Un, ja sabiedrība to jūt, viņa arī uzticas. Lēmumi tiek pieņemti, izvērtējot apstākļus. Tā kā, domājams, šis vismaz varētu likt tādu pamatu diskusijai, jo šī ir ilgtermiņā vissarežģītākā, ja tā varētu teikt. Noteikti viņa [uzticības veidošana] ir ļoti ilgtermiņa.</i></p>	<p>Vērtības palīdz pieņemt lēmumus un ilgtermiņā veido uzticību</p>
<b><u>Kristīne Mennika</u></b>		Vērtības

	<p>Mūsu valstij tā vēsture ir ārkārtīgi sarežģīta. Īstenībā Latvija kā valsts ir ļoti jauna, ja mēs skatāmies otro neatkarības posmu. Un tas iepriekšējais padomju laikmeta mantojums ir ārkārtīgi zīmīgs un atstājis nospiedumu uz cilvēkiem, kas Latvijā dzīvo. Un arvien, kamēr būs padomju mantojums, būs grūti kaut ko mainīt sabiedrības attieksmē, man liekas.</p> <p>Bet, ja mēs runājam par šī brīža valsts sektora reputāciju, man liekas, ka uzlabojās. Ir ārkārtīgi svarīgi, ka ministrijas, ministri, kamēr viņi nebūs atklāti, godīgi, patiesi, tikmēr ir grūti kaut ko mainīt. Var veidot jebkādu reputāciju, bet, ja viņš tomēr nav ar tādām patiesajām vērtībām, tad tas viss ir... [noraidoši māj ar galvu].</p>	(godīgums, patiesums, atklātība) veido sabiedrības attieksmi
<b><u>Charles Busmanis</u></b>	<p>There is an element of pride and social status that is still hard for people to overcome, with as it is a small country a lot of power plays, people are interested in being seen and respected. As a designer in Latvia, this complete distrust and the lack of understanding and furthermore coherent policy leads us to having a „plan B” to move all our activities abroad in another country should the policy be designed in a very stupid way (which we believe it has a high chance to be).</p> <p>Futhermore we are concerned of corruption within the writing of the policies to only benefit one or two „companies”, which will have the effect of killing any potential for design in Latvia while enriching a few individuals and delivering low quality design to the companies hiring them.</p>	<p>Ir lepnuma, ir sociālā statusa elements, kuru vēl aizvien cilvēkiem ir grūti pārvarēt</p> <p>Mazā valstī liela loma tiek piešķirta varai, cilvēki ir ieinteresēti, lai viņus pamanītu un cienītu</p> <p>Dizaina potenciālu var sagraut korupcijas riski, ja to izmantos ļaunprātīgi</p>
<b>Reputācija ir sabiedrisko attiecību nodaļas vai vadības līmeņa uzdevums?</b>		
<b><u>Signe Adamoviča</u></b>	<p><b>Ja ir vadības pozitīvs atbalsts iestāžu darbiniekiem tad jau arī ok, Tu vari darboties, dot mandātu un rīkoties ar kaut kādām gudrākām, savādākām metodēm.</b> Vadītāja loma kā tāda loma mūsdienās arī ļoti mainās. <b>Gudrs vadītājs vairs nav: „es esmu Dievs, kas zina visu kā pārējiem jādara”.</b> Diemžēl tā notiek vēl joprojām. Ir atsevišķi gadījumi, kas ir ar pavisam savādākām metodēm. Savu kolektīvu vai Tu samiksē viņu. Respektīvi dažādas, dažādas lietas, kā Tu ļauj izpausties darbiniekam. Nevis Tev vienmēr ir jābaidās. Ak, Dievs, viņš mani tur nosodīs un ne tā to pateikšu. Bet, tiešām, Tu dod mandātu, Tu dod vīziju uz kurieni mēs ejam un ļauj rīkoties.</p>	<p>Vadītājs norāda vīziju un dod mandātu rīkoties ar gudrākām metodēm, viņam jāiedrošina, nevis jāiebiedē</p>

<p><b><u>Kristīne Mennika</u></b></p>	<p><i>Komunikatori ir daļa no vadības komandas, viņi ir visur lēmumu apspriešanā un pieņemšanā.</i></p> <p><i>Man liekas, <b>arvien vairāk mēs redzam komunikācijas profesionāļus</b> iekšienē [valsts pārvaldē]. Uzlabojas kvalitāte profesionāļiem. Tiek pieņemti labi cilvēki. <b>Bet ir ārkārtīgi būtiski, lai viņi tiek arī vadības līmenī, ka viņus dzird arī vadība.</b> Jo, ja tas nenotiek, lai cik labs profesionālis ir jebkurā organizācijā, tas nepalīdz kopējai organizācijas stratēģijai. Tam cilvēkam tiešām jābūt vadības līmenī, lai viņš ir visos procesos iesaistīts. Un jau lēmumu apspriešanā un pieņemšanā viņš ir klāt un var sniegt savu pienesumu. Tas ir kritiskais tāds aspekts, lai komunikatori tiešām ir klāt pie diskusijas, lēmumu pieņemšanas. <b>Nevis tiek pieņemts lēmums un komunikatoriem tiek iedots – lūdzu, šo komunicējiet.</b></i></p> <p><i>Komunikatoram jābūt iesaistītam visos procesos iekšā, lai viņš var kopā izdiskutēt, apspriest tos riskus un arī ieteikt to labāko risinājumu, kā to darīt jau sākotnēji, nevis piemeklēt pēc tam rīkus, kā to izdarīt.</i></p> <p><i>Tas ir pirmais. Otrais ir svarīgi, lai ir <b>skaidra komunikācijas hierarhija – kurš ko saka, kurā brīdī. Un arī – lai komunicē tad, kad ir ko komunicēt</b>, nevis šodien mēs kaut ko izdomājam.</i></p>	<p>Komunikatori ir daļa no vadības komandas</p> <p>Vadībai kopā ar komunikatoru jādiskutē par riskiem, jābūt ciešai sadarbībai un iesaistei visos procesos</p> <p>Komunicēt tikai tad, kad ir par ko komunicēt</p>
<p><b><u>Baiba Medveckā</u></b></p>	<p><i>Nevar noliegt, ka tas tā ir [arī sabiedrisko attiecību uzdevums], bet mēs tieši caur citu prizmu mēģinām viņu būvēt. Caur vērtībām, ētiku.</i></p> <p><i>Es domāju, ja tā varētu teikt, <b>valsts pārvalde ir pūķis ar vairākām galvām.</b> Dažreiz mums trūkst tā skaidra, vienota mērķa, <b>skaidras vērtības, skaidras rīcības un tāpēc katrs mēģina tā kā uz savu pusi to visu vilkt.</b> Un tad jau mēs varam dzirdēt – tajā iestādē notiek tā, tajā iestādē rīkojas tā, tajā vēl kaut kas. Līdz ar to arī tās šaubas veidojas par to valsts pārvaldi. No vienas puses ir ļoti liela rīcības brīvība iestāžu vadītājam, teiksim, lemt kaut kādās situācijās, bet tas arī dažkārt to praksi veido kardināli atšķirīgu. Tāpēc no darbiniekiem nereti ir tāda baža – kāpēc vienā iestādē tiek risināts, citā tā.. Nav tādas varbūt kopīgas.. Tas varbūt arī rada šaubas uzreiz.</i></p> <p><i>Noteikti, <b>noteikti ir jāstrādā ar vadītājiem.</b> Un šeit es domāju ne tikai iestāžu vadītājus, bet arī vidējo līmeni un pirmā līmeņa vadītājus, kas nes šo ideju, kas, tā teikt, var atbildēt par lietām. To mēs esam sākuši darīt, tai skaitā Valsts administrācijas skola plāno. Mums jau šobrīd Augstākā līmeņa vadītāju programmā ir modeļu mācības, kur runā arī par tiesiskumu valsts pārvaldē, kas arī ietver dažādus ētikas jautājumus. Un arī plānots vidējā līmeņa vadītājiem valsts pārvaldē šādas mācības. Tā kā es teiktu, ka <b>liels nopelns ir sākt runāt, likt aizdomāties.</b></i></p>	<p>Reputācija ir jābūvē caur vērtībām, ētiku</p> <p>Mums trūkst skaidra, vienota mērķa, vērtības, tāpēc katrs mēģina uz savu pusi vilkt</p> <p>Jāstrādā ar vadītājiem, tiek rīkotas mācības</p> <p>Vispirms skaidra rīcība, tad komunikācija</p>

## Jaunākās mūsdienu tendences un metodes valsts pārvaldē

### Kā kopumā ir mainījušās pieejas valsts pārvaldes problēmu risināšanai? Arī reputācijas veidošanai?

<p><b><u>Signe Adamoviča</u></b></p>	<p><i>Šajā gadā un pagājušajā lielākus apgriezienus uzņem dizaina domāšana. Jau valsts pārvaldē atsevišķas personas sāk runāt. Arī vadītāji ir bijuši dizaina domāšanas apmācībās par metodes pielietošanu. Kaut kādas iniciatīvas jau tagad ir. <b>Ekonomikas ministrijā „Konsultē vispirms!”</b>. Tās ir tādas riktīgas super uz lietotājiem vērstas draudzīgas lietas, kas tiek pamazām, pamazām īstenotas. Arī, piemēram, <b>Uzņēmumu reģistrā būs virtuālais asistents</b>. Pirmo reizi valsts pārvaldē mākslīgais intelekts. 13. jūnijā tiks palaists. Kur arī, piemēram, to izstrādās pēc tam notiks <b>arī lietotāju tests</b>, kas ir lieliska pieeja. Nevis mēs tagad esam investējuši, bet īstenībā nekas nestrādā, kā mums bieži Latvijā notiek. Latvija.lv kāds varētu ņemt, kāda komanda un redizainēt šos te e-pakalpojumus. Tas varētu būt viens no challenge, ka, lūdzu, pēc dizaina domāšanas principiem mēģinām uzlabot. Tādas iniciatīvas jau ir, es domāju. Cilvēki arī arvien vairāk interesējas par dizaina domāšanas apmācībām.</i></p>	<p>Pēdējā laikā parādās interese par dizaina domāšanu valsts pārvaldē. Pozitīvas iniciatīvas ir „Konsultē vispirms!”, „Virtuālais asistents”, lietotāju testi</p>
<p><b><u>Kristīne Mennika</u></b></p>	<p><i>Arvien vairāk arī valsts pārvaldē izprot par reputācijas riskiem, un arī par reputācijas nepieciešamību. Ja kādreiz bija doma, ka visu var salabot, principā mūsdienās var ar vienu vārdu visu sagraut un atjaunot vai nu grūti vai neiespējami. Mūsdienu virtuālajā pasaulē tiešām viss izplatās kosmosa ātrumā tur jābūt ļoti piesardzīgam ar jebkuru komunikāciju un nevis tikai publisko, bet arī starppersonu, indivīdu, privātajos kontos, jebkādu komunikāciju, kas iziet no indivīda. Tāpat, ja kāds runā, var kāds ierakstīt un to publicēt. Līdz ar to jebko, ko verbalizē vai uzraksta, tas ir jāapsver kā reputācijas elements. Es domāju, ka šajā dinamiskajā laikā viss ir tik mainīgs, ka vairs nevar izsekot līdzī. <b>Jebko, ko Tu dari, Tev jāpieņem, ka tas ir redzams</b>. Tu nevienā brīdī nevari pieļaut, ka tas nevarētu nonākt kaut kādā publiskajā telpā.</i></p>	<p>Mūsdienās ar vienu vārdu var sagraut reputāciju un atjaunot ir grūti vai neiespējami</p>
<p><b><u>Baiba Medveckā</u></b></p>	<p><i>Es teiktu – kā mainās [ar uzsvaru uz tagadnes formu], jo tas ir tāds nebeidzams process. Pilnīgi noteikti <b>vairāk ienāk sadarbība valsts pārvaldē starp dažādiem resoriem</b> par šo te projektu, komandu pieeju problēmu risināšanā. Viens tāds grūdiens bija Valsts pārvaldes reformu plāns, kur arī uzsvērtā šī te projektu – komandu metode. Tāda starpresoru sadarbība. Otra noteikti ļoti svarīga lieta ir <b>Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma, kuru administrējam mēs, Valsts kanceleja</b>. Un mūsu programmā ir līdz 150 iestāžu vadītāji, vietnieki, kuriem</i></p>	<p>Vairāk ienāk sadarbība valsts pārvaldē starp dažādiem resoriem</p> <p>Augstākā līmeņa vadītāju</p>

	<p><i>mēs dodam zināšanas, praktiskās darbošanās par un ap dažādām lietām. Un kaut vai zināt, kāda ir labā prakse – jau vien veicina sadarbību. Vēl viena lieta, kas arī veicina sadarbību, ir Valsts administrācijas skola, kurā šajā fondu plānošanas periodā ir diezgan ievērojami resursi mācībām, praktiskai darbošanās. Un, ja mēs runājam tieši par dizaina domāšanu, kas ir viena no tādām pakalpojumu redizainēšanas pieejām, tad Valsts administrācijas skola plāno veikt plašas apmācības. Respektīvi, veidot tādas kā pārmaiņu komandas resoros. Resoros es domāju ministrijām padotības iestādes, kur cilvēki vispirms iegūtu zināšanas, kas tas tāds ir, un otrkārt, viņi tad arī darbotos ar publisko pakalpojumu pārvaldi. Dizaina domāšana ir viens no veidiem. Drīzumā tiks arī Leen metode iedzīvināta. Varbūt Leen un dizaina domāšana ir tie, kas biežāk izskan šobrīd. Ir arī citas metodes. Ja mēs runājam par dizaina domāšanu, tad arī Augstāko vadītāju attīstības programmā – šis ir publisko pakalpojumu gads. Mēs katru gadu cenšamies nedefinēt vienu tēmu un ar to vairāk darbojamies. Šis ir publisko pakalpojumu gads un aptuveni 10 iestādēm, kuras skaitās kā publisko pakalpojumu sniedzēji, būs praktiskas darbnīcas, kur iestāžu vadītāju vietnieki darbosies ar konkrēta pakalpojuma pārveidi, iespējams jauna radīšanu, iespējams kaut kā savādāk sagrupēšanu vai lieko procesu izkaušanu. Tātad šī gada laikā plānojas tāds viens taustāms rezultāts. Viens, iespējams vairāki, tas atkarīgs no tā, ko paši vadītāji izvēlēsies. Katrā ziņā vispirms ir zināšanas par dizaina domāšanu, par pārmaiņu vadību un pēc tam praktisks darbs ar publiskajiem pakalpojumiem. Tā kā šīs ir tās lietas, kuras man vairāk nāk prātā.</i></p>	<p>attīstības programma</p> <p>Valsts administrācijas skola plāno veikt plašas dizaina domāšanas mācības</p> <p>Plānotas praktiskas darbnīcas</p> <p>Vispirms ir zināšanas par dizaina domāšanu un pēc tam praktisks darbs</p>
<p><b><u>Charles Busmanis</u></b></p>	<p><i>It hasn't really changed, the public administration starts today to see a need for change and having new approaches. Working with them still means to cope with old school compartmented thinking in most of the time.</i></p> <p><i>However, we do also see that the school of public administration is pushing these new approaches and methods forward. We might feel the effect of it in 3–5 years (as public administration is slow to change).</i></p>	<p>Valsts pārvalde šodien sāk redzēt nepieciešamību pēc jaunām pieejām</p> <p>Mēs varēsīm just izmaiņas pēc 3–5 gadiem, jo valsts pārvalde lēni mainās</p> <p>Vēl aizvien bieži jātiek galā un jāstrādā ar iepriekšējās [vecās] domāšanas maiņu</p>

## Dizaina domāšana kā inovatīva pieeja valsts pārvaldē

### a. Kā Jūs saprotat jēdzienu dizaina domāšana?

<p><b><u>Signe Adamoviča</u></b></p>	<p><i>Dizaina domāšana – kā es to uztveru – ir radoša pieeja problēmu un izaicinājumu risināšanā, <b>kuras centrā ir lietotājs, cilvēks un viņa vajadzības</b>. Un attiecīgi ir dažādas metodes, kā to problēmu vai izaicinājumu pēti pēc dizaina procesa principiem, pēc dizainera darba principiem. Attiecīgi katrai problēmai, kontekstam, mērķauditorijai tiek izvēlēts savs dizaina domāšanas instruments. Pēc tādas manas pieredzes, vadot dažādas Dizaina domāšanas darbnīcas, workshops vai praktiskos seminārus, mēs praktiski pieejam. Tiešām tā katra problēma organizācijai vai cilvēku grupai, ar ko tu strādā, protams, ir savādāka. Un attiecīgi Tu zini to procesu, kā viņš iet. Kādi ir tā kā pieturas punkti, bet metodes Tu pielāgo. Viņas izmanto ļoti dažādas. Attiecīgi man šķiet, ka <b>ar tādiem nedārgiem, vienkāršiem līdzekļiem</b>, tas potenciālais gala risinājums, kas vērsts konkrēti uz lietotāju, ir ieguldīti ļoti mazi līdzekļi, bet labas, vienkāršas metodes, viņš ir pamanīts rezultāts un tāds tiešām drošs, kurā var ieguldīt vairāk naudas. Es domāju, ka tā <b>prototipa izstrāde</b> sākotnējā. Manuprāt, prototipu bieži var izveidot arī no papīra un tā tālāk, un zīmējot. <b>Arī runājot ar cilvēkiem</b>, iegūstot atgriezenisko saikni caur rezultātu, ko tu gribi sasniegt un panākt.</i></p>	<p>Dizaina domāšana ir radoša pieeja problēmu un izaicinājumu risināšanā, kuras centrā ir lietotājs</p> <p>Katrai problēmai, kontekstam, mērķauditorijai tiek izvēlēts savs dizaina domāšanas instruments</p> <p>Ar nedārgiem, vienkāršiem līdzekļiem, izmēģināšanu, prototipu veidošanu, tiek panākts drošs risinājums</p>
<p><b><u>Charles Busmanis</u></b></p>	<p><i>As providing design thinking trainings for public administration and private companies, I do often over simplify it in the following way:</i></p> <p><i>→ Understand the issues and opportunities by being and talking with people → Create solutions that you test and get feedback on → Implement the latest version of your solution and give it enough room to evolve as the company/administration evolve.</i></p> <p><i>→ I also try to get the message that design thinking is not something you can practice by being in your office and „thinking”, but you need to get out there talk with people try things out (knowing that not everything will work).</i></p> <p><i>→ The biggest obstacle today in Latvia is that people expect a result that will work straight away and are afraid to experiment and test.</i></p>	<p>Dizaina domāšana nav kaut kas, ko jūs varat praktizēt, atrodoties savā birojā un „domājot”, bet jums vajadzētu iziet no kabineta, runāt ar cilvēkiem, izmēģināt lietas (zinot, ka ne viss darbosies)</p> <p>Latvijā lielākais šķērslis ir tas, ka cilvēki sagaida tūlītēju rezultātu, baidās</p>

<p><b><u>Charles Busmanis</u></b></p>		<p>eksperimentēt un pārbaudīt</p> <p>Izprast problēmas un iespējas, sarunājoties ar cilvēkiem</p> <p>Izveidot risinājumus, kurus pārbaudāt un saņemt atsauksmes</p> <p>Īstenojiet sava risinājuma jaunāko versiju un dodiet tai pietiekami daudz iespēju attīstīties</p>
<p><b>b. Vai esiet kaut ko dzirdējuši par dizaina domāšanu? Ja jā, kādos kontekstos?</b></p>		
<p><b><u>Kristīne Mennika</u></b></p>	<p><i>Es saprotu, ka tas nāk no 50. gadiem un tas nav nekas jauns. Tikai pēdējos gados tas ir aktualizējies. Tā ir tāda <b>domāšana, ka cilvēks ir centrā.</b> Uz klientu-orientēta domāšana. Kad problēmai tiek meklēts risinājums, bet tā <b>fokuss grupa, tie cilvēki ir tie, kuriem tas ir vajadzīgs.</b> Un tad ir process, pēc kur vadoties, tas viss notiek. Tā es to saprotu.</i></p>	<p>Dizaina domāšanas centrā ir cilvēks, klients</p> <p>Fokuss grupa</p>
<p><b><u>Baiba Medveckā</u></b></p>	<p><i>Par dizaina domāšanu mēs arī daudz esam runājuši Augstākā līmeņa vadītāju apmācības programmā. Pavisam nesen mums bija arī pasākums aprīļa vidū, mums arī no Lielbritānijas bija atbraukusi eksperte, kura arī mazliet pastāstīja par šīm lietām. Es domāju, ka noteikti nopelns ir Kultūras ministrijai. Mēs [Valsts kanceleja] šo ideju pilnīgi noteikti šogad ienesām, es neatceros, iespējams jau pagājušajā gadā visticamāk jau sākām runāt par dizaina domāšanas lietām. Plus noteikti, ka arvien vairāk starptautiskā vidē, kur liels nopelns ir OECD, kuri veic ļoti kvalitatīvus pētījumus un apkopotas attīstības tendences. Tā kā tur jau kādu laiku runā ne tikai par dizaina domāšanu, bet par dažādām metodēm, kas ir saistītas ar pakalpojumu pilnveidi. Ja man tā jāmin, pati pirmā reize, manuprāt, tas varētu būt kāds 2013. gads, tieši Kancelejā mums bija eksperti atbraukuši no Lielbritānijas, kas stāstīja. Es tiešām nezinu, bet mani kolēģi uz to atsaucas. Es tobrīd laikam biju mazliet ārpusē. Tā kā es domāju nu jau kādus</i></p>	<p>Brauc Lielbritānijas eksperti</p> <p>Notiek Augstākā līmeņa vadītāju mācību programma</p> <p>Sāka aktīvāk runāt 2017.–2018. gadā</p>

	<i>pāris gadus tas vārds [dizains] pavīd. Tad tā aktīvāk šis un pagājušais gads.</i>	
<b>Vai dizaina domāšana var noderēt valsts pārvaldes attīstībai? Kādi ir ieguvumi?</b>		
<b><u>Signe Adamoviča</u></b>	<p><i>Valsts pārvaldes reformu plānā ir daži no tiem punktiem. Normatīvisma mazināšana, piemēram. Bet ne tikai to palīdz risināt dizaina domāšana. Piemēram, ir jauns projekts, vai jāatbalsta jauna programma, kā viņu dizainēt, kādai viņai jābūt, vai kaut kādu iekšējo procesu uzlabošana. Arī uz kaut kādām jaunām iniciatīvām, kā mēs strādājam, arī uz attiecību uzlabošanu. Man liekas viskautkur var pielietot. Kā pasniegt informāciju, kā komunicēt pareizāk. Kā mūsu mesidžu tagad pareizi formulēt, lai viņš <b>sasniedz to īsto mērķauditoriju</b>. Tieši LIAA mums tagad arī ir viena programma – tieši kā aizsniegt to mērķauditoriju, kā lai viņi saprot, par ko ir šī te programma, kā sasniegt mērķauditoriju. Ļoti bieži viņi neasociē ar to cilvēku. Tiešām ierobežojas tā domāšana, sēžot tajos kabinetos pie tiem datoriem, tajās kastītēs. Tev vienā brīdī, jā, kaut kas aizslēdzas ciet. Tāpēc, man liekas, ir svarīgi radoši pasākumi, tīklošanās, pieredzes apmaiņa. Dizaina domāšanas un tieši mans tāds skatījums, ir uz tādu cilvēcisko attiecību. Bieži vien tu arī aizej uz tām sanāksmēm, tur <b>starp–ministriju</b>, kur tagad lemj par svarīgiem jautājumiem, katrs velk deķi uz savu pusi, bet īstenībā, ja cilvēkiem ir kaut kāds <b>cilvēciskāks kontakts</b>. Varbūt kaut kādā neformālā gaisotnē, pilnīgi cits darba stils un ritms. Un tu labāk vari vienoties. Un atveras cilvēki.</i></p> <p><b><i>Vai dizaina domāšana var kļūt par reputācijas veidošanas instrumentu? Noteikti. Tādā veidā kā iesaistot cilvēkus dažādu jaunu iniciatīvu radīšanā, nevis mums kaut ko uzrada, teiksim, mums un man kā sabiedrības loceklim. Un tad ir jau gatavs un tas nestrādā. Un mēs esam ieguldījuši miljonu kārtējo. Nestrādā. Jau gudri sākotnējā posmā atsevišķas mērķgrupas, cilvēkus jāaicina iesaistīties. Jo mums jau patīk izteikt savu viedokli, piedalīties kaut kur, nevis tikai gatavu saņemt – tā tagad būs un tas tagad noteikti strādās.</i></b></p>	<p>Palīdz tiešāk sasniegt īsto mērķauditoriju</p> <p>Normatīvisma mazināšana</p> <p>Kolektīva attiecību uzlabošana</p> <p>Starp–ministriju sadarbība</p> <p>Iesaistot cilvēkus dažādu iniciatīvu radīšanā, dizaina domāšana var kļūt par reputācijas veidošanas instrumentu</p>
<b><u>Kristīne Mennika</u></b>	<p><b><i>Valsts sektoram iedzīvotājs ir arī konkrēta pakalpojuma lietotājs, līdz ar to ir loģiski, ka tas pakalpojums ir ērti izmantojams konkrētajā mērķa grupā. Es domāju, noteikti šo pieeju var izmantot valsts pārvaldē. Līdz ar to tās mērķa grupas iesaiste izstrādē, tāda loģiska un pamatota, viennozīmīgi uzlabos arī pakalpojumu kvalitāti.</i></b></p>	<p>Noteikti šo pieeju var izmantot valsts pārvaldē</p>
<b><u>Baiba Medvecka</u></b>		

	<p><i>Dizaina domāšana ļauj aiziet pie tā klienta, pajautāt, kā viņš to redz, pajautāt vairākām pusēm – kas ir svarīgs no jūsu skatu punkta? Man liekas, ka tas būtu lielākais ieguvums. Nevis mēs pasakām kā vajag, bet gan veidojam – kā to redz iesaistītās puses. Es domāju, ka <b>pats galvenais ieguvums būtu ļaut lietotājiem veidot valsts pārvaldi, publiskos pakalpojumus.</b> Nereti ir tā, ka mēs procesu pārveidojam 5 reizes un nestrādā. Un liekas kā? Mēs taču zinām, ka šādi vajag. Un nereti tas klients, lietotājs ir atstāts ārpusē.</i></p> <p><i><b>Vai ierēdnis var būt arī dizaineris?</b> Es domāju, ar nosaukumu vis nebūs līdzēts. Tur noteikti vajag arī investēt, parādīt, kā tas darbojas. <b>Atļaut kļūdīties,</b> es domāju, ka tur ir tas atslēgas vārds. Jo, nu, nevar noliegt, ka valsts pārvaldē ir savi noteikumi, principi, pēc kuriem vadās un, ja parāda praktiskā darbībā, ka var savādāk, ka var pamēģināt kaut ko jaunu – tā ir viena lieta. Otra lieta, nu, visticamāk, ne katrs ierēdnis arī varētu būt dizaineris, tāpēc arī šajā kustībā, ko mēs gribētu iedzīvināt, ir <b>ļoti būtiski, ka tie ir cilvēki, kuri paši grib to darīt.</b> Lai nu nebūtu tā, ka kārtējās mācības, kas ir uzspiestas un tu vienkārši pasmejies un no tā nav pievienotā vērtība. Tāpēc, <b>ne katrs ierēdnis var būt dizaineris un visticamāk katram nav arī jābūt,</b> jo kaut kam ir jāveic arī procedūras, kam valsts pārvaldē tomēr ir diezgan liela nozīme.</i></p>	<p>Dizaina domāšana ļauj aiziet pie tā klienta, pajautāt, kā viņš to redz</p> <p>Pats galvenais ieguvums – ļaut lietotājiem veidot valsts pārvaldi, publiskos pakalpojumus</p> <p>Atļaut kļūdīties</p> <p>Ļoti svarīgi, lai tie ir cilvēki, kuri paši grib to darīt citādāk</p>
<p><b><u>Charles Busmanis</u></b></p>	<p>→ While giving trainings in the public administration we try to get people to change their thinking and approach, by including their „clients” seeking feedback, and be open to experiment.</p> <p>→ The most immediate benefits could be in <b>policy design</b>, by simply involving the stakeholders in the dialogue rather than being confined to a policy making circle.</p> <p>→ He [clerk] should involve the stakeholders in the discussion, and have a deep understanding of the context stakeholders and effects. Design thinking is a very effective methodology for this.</p> <p><b>Design thinking will not build your reputation, it will however help you change your attitude to a more proactive approach to the stakeholders which in turn will lead to better products/services hence a better reputation.</b></p>	<p>Vislielākais ieguvums no dizaina domāšanas varētu būt politikas veidošanā</p> <p>Jāiesaistās diskusijās ieinteresētajām pusēm un jādod dziļa izpratne par ieinteresēto pušu un ietekmes kontekstu</p> <p>Dizaina domāšana ir ļoti efektīva metodoloģija tam</p> <p>Dizaina domāšana neveidos jūsu reputāciju, tomēr tā palīdzēs mainīt savu attieksmi,</p>

<u>Charles Busmanis</u>		kas savukārt novedīs pie labākiem darba rezultātiem, tādējādi uzlabojot reputāciju
<b>Kādi varētu būt izaicinājumi vai šķēršļi dizaina domāšanas pieejas ieviešanai valsts pārvaldes iestādēs?</b>		
<u>Signe Adamoviča</u>	<p><i>Šķēršļi? Man negribās teikt, tādēļ, ka tas nav kādā politikas dokumentā ierakstīts, Valsts reformu plānā un tādēļ mēs to nedarām. Nezinu, es arvien mazāk ticu tādiem gariem dokumentiem.</i></p> <p><i>Man liekas vajadzētu tādus pilotprojektus. Tādas mazas iniciatīvas audzēt. Piemēram, kad bija iepriekšējais Valsts kancelejas vadītājs, kurš sasauca dažādus, dažādus cilvēkus gan no <b>universitāšu</b> puses, gan no <b>biznesa</b> puses, gan no <b>valsts pārvaldes</b> puses. Miksējot dažādus cilvēkus rodas tās foršākās lietas. Un tad arī bija mums jāģenerē risinājumi – kā un ko mums uzlabot valsts pārvaldē un kā iestādes varētu labāk sadarboties. Man liekas, manai grupai viens no tiem risinājumiem bija, ka vajadzētu tādus pilotprojektus taisīt.</i></p> <p><i>Īstenībā tagad jau sākas plānošana un nākamo Eiropas Savienības plānošanas periodu, kur jau tagad ierēdņiem pie saviem datoriem jāraksta tie garie penteri, kur mēs tagad investēsīm nākamajā periodā. Un tagad atkal tur par miljoniem atkal plēsīsies. Bet ar kaut kādām mazām summiņām un patestējam – kā tas strādā. Un pēc tam ieguldām lielākā. Kaut kāds izmēģinājums, eksperiments.</i></p> <p><b>Dizaina domāšana arī ir par eksperimentiem un mazām, vieglām lietām.</b> Un tikai tad tu ej uz to lielo.</p> <p><i>Šķēršļi – noteikti tas, ka mēs esam sadalīti visi pa kaut kādām nozarēm, kuras ir kaut kāda 18. gadsimta, ministriju nosaukumiem. Tas, protams, ir politiski un nezinu kurā gadsimtā mēs to varēsīm izmainīt kādreiz un vai es to piedzīvošu. Bet man šķiet tas kaut kāds dalījums nozaru ministrijās, tajās iestādēs, kur ir politikās ietekmes. Man liekas tas ir kaut kāds oldskūls, pilnīgi. Jo viss paliek arvien starp–nozariskāks. Risinot to vienu jautājumu, tu skar tik daudzas nozares, ka tas nav tikai vienas ministrijas jautājums – tikai kultūras ministrija, vai tikai VARAM vai kaut kas tāds. Man liekas arvien vairāk robežas starp nozarēm vai dalījums „kasītēs” pazūd.</i></p> <p><i>Tāpēc arvien daudzveidīgākas pieejas. Ja manā ideālā variantā būtu – ja ir kaut kāds jautājums jārisina valstī, ka ir ļoti starp–nozariska cilvēku grupa, kas to dara, kuriem ir kaut kāds mandāts, to darīt, bet nevis tagad katrs tur savu deķi tur tagad politiski mums vajag šitā tur šitā, mums naudu šitam vajag, bet tiešām ka mērķa labā strādā cilvēki ar dažādām kompetencēm un viņiem ir mandāts. Tāpēc ir tā doma, kas īstenībā eksistē arī Dānijā „Mind lab” un citās valstīs – pie tādas Valsts kancelejas</i></p>	<p>Nepieciešami pilotprojekti ar dažādām iesaistītajām pusēm, izmēģināt atbilstoši dizaina domāšanai</p> <p>Dizaina domāšana arī ir par eksperimentiem un mazām, vieglām lietām</p> <p>Vajadzīgs pārnozaru sadarbības centrs pie Valsts kancelejas, kā Dānijā „Mind lab”</p>

	<i>ir tāds pārnozaru centrs, kur var nākt eksperimentēt arī par lielām lietām, bet ka tur ir cilvēki kas darbojas ar dažādām savādākām metodēm.</i>	
<b><u>Kristīne Mennika</u></b>	<i>Biznesā viss ir ļoti strukturēts. Ir procesi, kā tiek organizēta komunikācija, ir ļoti skaidri krīžu komunikācijas plāni. Pēdējos gados varam redzēt, ka valstij ir izaicinājumi tik galā ar krīzēm. <b>Bizness vairāk piedomā pie savas reputācijas un izvērtē visus riskus, tur ir arī citi resursi, protams. Valsts sektoram ir savādāk – tā ir iedzīvotāju nauda un tad tiešām ir jāapsver, kas ir prioritārs.</b></i>	<p>Bizness vairāk piedomā pie reputācijas</p> <p>Valstij ir izaicinājumi tikt galā ar krīzēm</p>
<b><u>Baiba Medveckā</u></b>	<i>Noteikti ir vajadzīgs saimnieks, kas to tur kopā un rada virzienu – kāpēc tas [dizaina domāšana] ir vajadzīgs? Otrs noteikti ir zināšanas un praktiskā darbība – ļaut pamēģināt, ļaut saprast, kas tas tāds ir, jo es domāju, ka lielākā daļa ir dzirdējusi šo vārdu, bet tā īsti jau saprast, kas tas tāds... „nu jā, kaut kas moderns”. <b>Tādēļ vajadzīga tikai gribēšana kaut ko darīt.</b> Vēl noteikti arī palīdzētu sabiedrības iesaiste, atbalsts, arī dažādu nevalstisko organizāciju, kas, tā teikt, piespēlētu tos piemērus, ar ko var darboties. Mēs tagad arī plānojam atjaunot mūsu vietni, kas ir <a href="http://mazaksslogs.gov.lv">mazaksslogs.gov.lv</a>, ļaujot iedzīvotājiem piespēlēt gadījumus, kas ir saistīti ar principu „tikai vienreiz”. Respektīvi, lai nav tā, ka valsts prasa atkārtotu informāciju, kas ir valsts pārvaldes rīcībā. Un, ja mums ir šādi gadījumi, tad mēs jau varam lietot šīs metodes un saprast, kā to visu pārveidot un tā tālāk. Tai skaitā, visticamāk, arī <u>lietojot dizaina domāšanu, izejot arī pie mērķauditorijas, mēs daudz ko jaunu vēl atklājam.</u> Tā kā ļoti svarīga, es teiktu, vēl sadarbība ar klientu.</i>	<p>Noteikti ir vajadzīgs saimnieks, kas to tur kopā un rada virzienu – kāpēc tas ir vajadzīgs?</p> <p>Palīdzētu sabiedrības iesaiste</p> <p>Zināšanas un praktiskā darbība</p>
<b><u>Charles Busmanis</u></b>	<i>The biggest obstacle today in Latvia is that people expect a result that will work straight away and are afraid to test in real life and make changes. So we see „experts” in design thinking promising solutions with teams not having to test their ideas, leading more often than not to low quality results and doing more harm than good.</i>	<p>Lielākais šķērslis Latvijā – cilvēki sagaida rezultātu, kas nekavējoties darbosies un baidās reāli pārbaudīt, veikt izmaiņas</p> <p>Risinājumi, kur komandām nav jāpārbauda savas idejas biežāk noved pie zemas kvalitātes rezultātiem un vairāk rada</p>

		kaitējumu, nekā labumu
<b>Dizaina domāšana ir pārejoša modes tendence vai vēlamā kompetence mūsdienu valsts pārvaldes profesionāļiem?</b>		
<b><u>Signe Adamoviča</u></b>	<i>Protams, ka arī dizaina domāšana ir modīgs trends un tā tālāk, bet var jau neaplēsties par termiņiem. <b>Bieži vien cilvēki un iestādes savā starpā nesaprotas tikai tāpēc, ka runā citās valodās, savādākos terminos. Bet man liekas, ka tā [dizaina domāšana] ir vienkārša un uz lietotājiem vērsta pieeja un metožu kopums, ko var izmantot jebkurš. Svarīga ir būtība – ideja, kas tajā ir ielikta.</b></i>	Svarīga ir vienota izpratne par termiņiem, to būtību, ideju
<b><u>Kristīne Mennika</u></b>	<i>Ir daudz teoriju un metožu, ko izmantot. Jo vairāk profesionālis zinās, no saviem profesionālajiem dažādajiem avotiem smelsies, ko viņam vajag, jo kompetentāks viņš būs. Piemēram, <b>varbūt viņš pat nezinās, ka viņš kādā brīdī izmantos kaut ko no dizaina domāšanas, bet ir svarīgi, lai viņš tiešām ir profesionālis, lai viņš pilnībā pārziņa savu jomu, visu laiku izglītojas, mācās, tajā pašā LASAPā [Latvijas Asociācija sabiedrisko attiecību profesionāļiem] kaut vai piedalās, lasa profesionālo literatūru, lai viņam ir tas spektrs plašs. Pēdējā laikā es sapratu, ka svarīgāka īpašība, piemēram, PR profesionālim ir tiešām spēja ātri pieņemt pareizo lēmumu. Bet, lai viņš spētu ātri pieņemt lēmumu, viņam ir jābūt zināšanām, iepriekšējai pieredzei un arī ārkārtīgi plašām tām teorētiskām zināšanām, kas ir iespējams. Dažādas teorijas, ko salikt kopā. Tā viņš veido to savu kompetenču bāzi, tad viņš var konkrētajā brīdī ātri rīkoties. Ātrums un lēmumu pieņemšana tas ir pats kritiskākais tajā brīdī. Svarīgākais ir ātrums un pareizs lēmums, lai spētu vadībai ieteikt tiešām pareizu rīcību, kas balstīts uz tavu iepriekšējo pieredzi un zināšanām.</b></i>	
<b><u>Baiba Medveckā</u></b>	<i>Es teiktu – [dizaina domāšana ir] nepieciešamā kompetence, kas ir iepakota tādā sulīgā iepakojumā. Es viņu liktu kā pamatlietu, kas ir orientēta uz sabiedrības iesaisti, uz dažādu pušu iesaisti. Es teiktu, viņa ir atdzimusi iepakota skaistā papīriņā. Noteikti tās pamatlietas jau sen ir bijušas, bet nu viņas ir pasniegtas caur kaut kādu citu prizmu. Noteikti ir arī kaut kāds jauns devums tām lietām. Es teiktu mums vajadzētu paeksperimentēt, saprast, kā tas viss notiek.</i>	Dizaina domāšana ir nepieciešamā kompetence ar skaistu nosaukumu
<b><u>Charles Busmanis</u></b>	<i>The interest to design thinking is coming from a general trend, and after understanding what it consists of they understand the need for it.</i>	Domāšanas dizaina domāšana rodas no vispārējas

		tendences, un pēc izpratnes par to, ko tā veido, viņi saprot, ka tā ir vajadzīga
<b>Vai Jūs izmantojiet dizaina domāšanu savā profesionālajā darbībā vai ikdienā? Kā?</b>		
<b><u>Signe Adamoviča</u></b>	<p><i>Piemēram, es mācības vadu kopā ar kolēģi un mūsu pieeja ir pilnīgi praktiska. Mēs <b>neteoretizējam par neko, tāpēc ka jāļauj cilvēkiem darboties. Ir citi laiki tagad.</b> Nav vairs tā – es stāvu priekšā un es zinu visu patiesību kā ir, bet tieši ļaujot cilvēkiem pašiem procesā nonākt pie tiem secinājumiem. Svarīgi ne tikai ko Tu stāsti, bet arī kā šis te mācību process notiek. Un ar to mēs darbojamies arī <b>Demola Latvijā</b>, kur arī no inkubatora divi puiši no komandas, es arī esmu tajā komandā iekšā. Un mēs strādājam ar studentiem. Mēs piesaistām uzņēmumus, kuri mums dod kaut kādus problēmjautājumus, šos te izaicinājumus un mēs pielasām studentu komandas. Un <b>studentu komandām</b> jābūt no dažādām nozarēm studentiem, arī no dažādām augstskolām. Un trīs mēnešu laikā viņi iet šim dizaina procesam cauri. Ka no šī te izaicinājuma nonāk pie konceptuāla risinājuma, ko uzņēmums jau var ieviest darbībā. Un studenti var saņemt par to naudiņu, ja viss ir veiksmīgi un uzņēmums vēlas to ieviest. Tā kā tad Demolas princips ir vienkārši super unikāls. Es jau tur darbojos vairākus gadus. Un ceru, ka viņš izplatīsies arvien vairāk. Tāds, ka Tu nesēdi arī tikai savas fakultātes, „kastītes” ietvaros, bet, ka Tu pieredzi ļoti daudzveidīgas dažādas nozares, Tu tiecies ar dažādiem studentiem. Tu mācies un Tu reālu problēmu, nevis es tagad kaut ko izdomāju, tiešām reālu vajadzību risini un piedāvā savu inovatīvu skatījumu. Tā kā studiju vidē jau šis te Demolas princips jau eksistē, viņš ir labi novērtēts. Es domāju viņam ir tikai jāizplatās vēl tālāk, jāaug plašumā.</i></p> <p><i>Pielietojot šos principus un arī apmācības vadot, viņi kaut kā pilnīgi dabīgi iestrādājas arī kaut kādu citu projektu ietvaros. Sanāk domāt par to, kā uztvers to lietotājs. <b>Empātija</b>, kas lasīs to tavu pētījumu, kuru tu esi uzrakstījusi, kā viņš izskatīsies. Nu, ir tāda savādāka veida domāšana. Es arī vispār nedaru visu perfekti, bet pamani tādas nejēdzības vairāk. Vai braucot pa ielu pamanu, ka īsti ar satiksmi nav riktīgi, vai tās ceļazīmes nav. Nu tā arī ir dizaina domāšana. Varēja jau bišķiņ ātrāk to zīmi uzlikt, ka tur ir jānogriežas vai to joslu tu ieņem, lai tu zini, ka ir jāgriežas tur pa kreisi. Nu tādas lietas, kuru Tu redzi – eu, šiten vajadzēja kaut kādu zīmi vai palīdzību! Ne tikai par ceļa zīmēm.. Arī par kaut kādu vides labiekārtošanu, kur tu juties ērti, kur nejuties ērti. O, nu kāpēc šeit nav pārejas. Veikalos kaut kāds</i></p>	Arī studiju procesā var izmantot dizaina domāšanas principus

	<p><i>iekārtojums nesaprotams. Nu daudz tu pamani, kur liekas – nu varēja būt tak labāks risinājums. Vai, piemēram, tas pats arī kafējnīcā ieejot. Reāls piemērs ir Lido – man liekas tur riktīgi vajadzētu tādu dizaina domātāju vai dizaineri iesaistīt par lietotāju pieredzi. Lai redzētu, kā tu vari orientēties tajā ēdienu klāstā.</i></p> <p><i>Un vēl pie tiem valsts pārvaldes piemēriem – arī par tām apmācībām runājot – mēs šobrīd ar manu kolēģi strādājam arī LIAA – Latvijas investīciju attīstības aģentūrā. Mums ir 12 nedēļu garumā, aptuveni 3 mēnešus, 6 pilnas dienas nodarbības, kur mēs arī ar vienu departamentu LIAA strādājam ar 16 cilvēkiem aptuveni. Mums ir 3 komandas. Kur viņi arī konkrēti kādu iekšējo izaicinājumu vai problēmu risina. Vai tur kaut kādas uzņēmējdarbības programmas uzlabošanu, vai par pasākumu organizēšanu.. tā aptuveni.. Kā to darīt savādāk un tiešām, ņemot vērā klienta vēlmes, viedokli. Un tad mēs viņus vadām tā kā tajā procesā. Maijā mums tagad būs noslēgums un jau būs šim te 3 komandām risinājumi, uzlabojumi. <b>Tie [dizaina domāšanas] risinājumi ir tādi, kas strādā, jo viņi ir balsīti uz klienta iesaisti, lietotāja iesaisti, ņemot vērā viņa viedokli, uzlabojot šo te risinājumu.</b></i></p>	
<p><b><u>Kristīne Mennika</u></b></p>	<p><i>Varbūt vides reklāmas piemērs, kur tev sarakstīts, kā sadalās budžets un pat sastrēgumā stāvēt tu nevari paspēt to izlasīt, kur nu vēl saskatīt tos mazos burtiņus, kas tur ir. [smejas] Tev jāapstājas, jāizkāpj no mašīnas uz Brīvības ielas, jāaptur satiksme, 10 minūtes jālasa. <b>Empātija un kanālu izvēle ir ārkārtīgi būtiska.</b> Te atkal mēs runājam par katru mērķauditoriju, kā sasniegt. Caur kādiem kanāliem ir visefektīvāk. Jo ir jāsaprot tā jautājuma auditorija un tad pie konkrētas auditorijas caur konkrētu kanālu arī jāvēršas.</i></p>	<p>Empātija un kanālu izvēle ir ārkārtīgi būtiska</p>

<p><b><u>Baiba Medvecka</u></b></p>	<p><i>Tas, kas man pirmais nāk prātā, izmantot pašam kā pakalpojumu saņēmējam, kā iedzīvotājam parastajam, ja tā var teikt. Jo arvien vairāk uzzinot par tādām metodēm, liekas, nu tā, man bieži izskrien pārdomas galvā – bet redziet, šo pakalpojumu var darīt savādāk. Un tas īstenībā – atkal valsts ir izdomājusi, ka šā būs efektīvāk, bet neprasot varbūt to pašam lietotājam. Es teiktu, ka man primāri nāk prātā iedzīvotāju prizma, kad liekas, ka es arī labprāt pateiktu, kā šo var pilnveidot. Ikdienas darbā, nu, ņemot vērā, ka mēs jau esam tas reformu centrs, tad man gribētos tomēr ticēt, ka mēs jau mazliet pielietojam šo metodi un strādājam ar iesaistītajām pusēm. Jā, vienmēr var vairāk, es piekrītu, bet es teiktu, ka tādi aizmetņi noteikti ir ikdienas darbā. Man liekas, ļoti, ļoti, ļoti liels ieguvums arī šai [dizaina domāšanas] kustībai kā tādai ir dot to ziņu, ka iesaistīties, ka jūsu viedoklis ir svarīgs valsts pārvaldei, jo varbūt nereti tā uzticēšanās valsts pārvaldei ir saistīta ar to, ka nu „ko tad es, es jau neko, viņi jau izdomās”. Man liekas šāda veida metodes tieši veicina šo iesaistīšanos, savukārt iesaistīšanās veicina uzticību. Es esmu tur līdzdarbojies, tāpat es uzticos vairāk. Es teiktu, ka tā ir tāda ziņa, kura es ceru, nepaliks tikai ziņa, bet arī tas rezultēsies praktiskos darbos.</i></p>	<p>Nereti uzticēšanās valsts pārvaldei ir saistīta ar neiesaistīšanos</p> <p>Dizaina domāšana veicina iesaistīšanos, savukārt iesaistīšanās uzticību</p> <p>Iedzīvotāja viedoklis ir svarīgs valsts pārvaldei</p>
<p><b><u>Charles Busmanis</u></b></p>	<p><i>For more than 12 years, in absolutely every project I work on. From designing furniture or consumer electronics to redefining services and operations for companies.</i></p>	
<p><b>Vērtējums par dizaina domāšanas attīstības perspektīvām un pielietojumu Latvijas publiskajā pārvaldē</b></p>		
<p><b><u>Signe Adamoviča</u></b></p>	<p><i>Pašlaik jau ir ministrijām interese. Es domāju tas ir cieši saistīts ar šo te Eiropas fondu plānošanas periodu. Jo ir arī kaut kādas naudas. Protams, kas ir gan apmācībām, gan arī politikas pārmaiņām un tā tālāk. Un Valsts administrācijas skola, kura arī rīko ierēdņiem dažādas apmācības. Nu, ir lietas. Mēs arī esam vienu pilotprojektu Valsts administrācijas skolā veikuši, kur mēs ar ierēdņiem no dažādām ministrijām esam strādājuši. Būs mums jūnijā vēl viens. Tad es zinu, ka Valsts kanceleja plāno augstākā līmeņa vadītājiem arī kaut kādas šīs te dizaina domāšanas pārmaiņu mācības. Vācot kopā dažādu iestāžu tos cilvēkus, lai kaut kādu to kopējo izaicinājumu risinātu jau ar savādākām metodēm. Es domāju, ka ir iniciatīvas, bet viņas ir tādā vēl izkaisītā veidā. Es domāju, tādā sistēmiskā līmenī noteikti vēl nav, ko noteikti vajadzētu.</i></p> <p><i>Dizaina domāšanas attīstība valsts pārvaldē ir iespējama un ir labi, ka jau tādi entuziastiski, atvērti cilvēki, kas jau ar mazām lietiņām sāk kaut ko darīt un arī iestāžu sadarbības starpā to var pamanīt. Bet, protams, liels ceļš ir ejams līdz pilnībai. Man liekas, pats galvenais ir</i></p>	<p>Valsts administrācijas skola vada mācības</p> <p>Ir iniciatīvas, projekti, mācības, bet izkaisītā veidā</p> <p>Vajadzētu attīstīt dizaina domāšanu sistēmiskā līmenī</p>

	<p><b>domāšanas veida maiņa.</b> Savādāka pieeja savam darbam, izstrādājot jaunus projektus, jaunas politikas iniciatīvas, kā labāk palīdzēt tai sabiedrības grupai, kuram mēs gribam palīdzēt. Tur ir ļoti jāmaina domāšana tajā procesā un bieži vien tas birokrātijas, noteikumu un likumu dažādas piņķerīgās lietas.</p> <p>Bieži vien sistēmiskas lietas traucē, entie paraksti, saskaņošanas pa kabinetiem, viss kaut kas deg arī vai pēdējā brīdī tiek darīts. Nav tāds dabisks, normāls process iestāžu iekšienē. Vajadzīgas pārmaiņas, lai šī te starpministriju sadarbība notiktu. Jo katrs jau to deķi velk uz savu pusi. <b>Dažādi centieni jau ir bijuši</b>, arī tās idejas – vai caur Valsts kanceleju vai Pārresoru koordinācijas centru, bet <b>tā īsti baigi realitātē nav tā īstenojies</b>. Bet ir tāda laba griba, es domāju, daudzu iestāžu iekšienē vai zemāka līmeņa cilvēkiem vai augstāka līmeņa, kas izprot tās lietas, kas gribētu tādus gudrākus risinājumus radīt sabiedrībai, <b>konkrētai mērķa grupai pielāgoties un savādākā veidā strādāt</b>.</p> <p>Pozitīvi piemēri par iedzīvotāju iesaisti ir arī <b>pašvaldībās</b>. Ar kaut kādām mazām iniciatīvām tas jau pamazām gan tiek darīts. Kaut vai man ienāca prātā, nākot uz šejieni, piemēram, Cēsīs, kur pašvaldība iesaista, viņi rīko tā kā tādās apkaimju tikšanās, kur, es saprotu, rajona vai kaut kāda kvartāla iedzīvotāji ģenerē risinājumus. Un arī ar viņu izaicinājumiem tad strādā pašvaldību cilvēki. Es tagad arī darbojos pie Radošās nedēļas Radi! Es esmu komandā. Un mēs brauksim uz četriem reģioniem – Cēsis, Liepāja, Daugavpils un Jelgava, kur mēs tieši strādāsim ar kaut kādu konkrētu vietējo izaicinājumu, kas ir šajā gadījumā būs vairāk uz radošajām nozarēm. Un mēs saucot kopā vietējos interesentus, pašvaldības pārstāvjus, dažādus šos te stakeholderus, arī ar tām dizaina domāšanas metodēm, pēc dizaina procesa, mēģināsim panākt kaut kādu rezultātu, vai rīcības plānu vai vietējo vienošanos, ar ko viņiem iet uz priekšu. Bet mēģināsim šo lietu iekustināt savādākā veidā.</p>	<p>Pats galvenais ir domāšanas maiņa</p> <p>Citādāka pieeja savam darbam</p> <p>Dizaina domāšanas idejas vēl nav īstenojušās, bet ir labā griba</p> <p>Vairākas pašvaldības jau šobrīd īsteno dizaina domāšanas iniciatīvas</p> <p>Īpaši veiksmīgs piemērs dizaina domāšanā ir Cēsīs</p>
<p><b><u>Kristīne Mennika</u></b></p>	<p>Jāpārdomā, kādus kanālus mēs izmantojam, jo resursi īpaši valsts pārvaldē ir ierobežoti, tādēļ tie ir maksimāli efektīgi ir jāizmanto. <b>Šeit varētu pielietot dizaina domāšanu, lai saprastu tā jautājuma mērķauditorijas galvenos kanālus.</b> Lai saprastu, ja mums ir jaunieši 15–25 gadi, tad kādi ir viņu kanāli un kāds ir viņiem ērtākais informācijas uztveršanas veids, forma, laiks, lai varētu to vēstījumu nodot. Ja tie ir seniori tas būs cits veids. Bet tur atkal tur jāsaprot mērķi un konkrētu klientu loku, lai saprastu, kā to izdarīt. Ir jābūt stratēģiskai komunikācijai – kāpēc mēs to darām un kurā brīdī.</p>	

<p><b>Baiba Medvecka</b></p>	<p>Šobrīd ir tāds posms, ka <b>daudz kas gatavs sākties</b>. Es varbūt nevarēšu ļoti palepoties ar jau lieliem rezultātiem šajā jomā.</p> <p>Ja mēs runājam par tādu tēlu, reputāciju, tad papildus tam, kas ir definēts Valsts pārvaldes reformu plānā, mēs Kancelejā esam piesaistījuši Eiropas finansējumu vienā programmā, kas nav ES fondi, bet gan Strukturālā atbalsta programma. Un mēs, domājams, jūnijā, varētu sākt tādu projektu, kas saucās „ExCell” – būt izciliem uz Latvijas simtgadi. Vismaz sākt. Šajā projektā <b>plānotas 3 laboratorijas – ar praktiskiem darbiem, ar eksperimentēšanu, testēšanu.</b></p> <p>Pirmā ir administratīvā sloga mazināšanas laboratorija. Tātad veidot tādu pārmaiņu komandu, kas strādā ar procesiem, ar viņu efektivizēšanu, es teiktu, ka šeit vairāk iederētos Leens un tāda pieeja. Otra ir stratēģiska cilvēkresursu vadības laboratorija. Nedomāju, ka tur vairāk metodes, bet salikt visus procesus tādā vienotā saiknē. Sākot ar pieņemšanu – ko mēs darām, lai viņu attīstītu, nepazaudētu un tā tālāk. Un trešā ir tieši tā, kas Jūs interesē – tā ir <b>reputācijas un tēla laboratorija.</b></p> <p>Respektīvi, kā celt šo valsts pārvaldes tēlu, bet veids kā mēs to izvēlamies darīt, ir nevis vienkārši sludināt, ka valsts pārvalde tagad ir forša un nāciet pie mums strādāt, bet <b>caur darbiniekiem, jo darbinieks ir numur viens tēla veidotājs. To ko viņš pastāsta citiem par valsts pārvaldi.</b></p> <p>Un stiprinot viņos vērtību kultūru. Valsts kanceleja šobrīd izstrādā arī <b>Valsts pārvaldes ētikas kodeksu, kur mēs runājam par 7 universālām vērtībām.</b> Un tad tā doma ir viņas iedzīvināt, stiprināt un uz tā bāzes veidot arī dažādas lietas, kas ir arī reputācija, tēls. <b>Un šeit pilnīgi noteikti iederētos dizaina domāšana kā metode, jo gan iesaistīt tās puses, gan radīt to kopproduktu, testēt un tā tālāk.</b></p> <p>Šeit [norāda uz 1. laboratoriju] noteikti būs pārmaiņu vadības programma, kurai būs iedotas zināšanas par Leenu, bet nu centrālā līmenī vistīcāmāk kādi deleģēti pārstāvji no ministrijām, no resoriem. Stratēģiskajā cilvēkresursu vadībā būs personālvadības speciālisti, tie, kas ir jau būtiskas inovācijas ieviesuši savās iestādēs. Un savukārt šajā laboratorijā [norāda uz 3. laboratoriju] – <b>tur noteikti būs tie cilvēki, kuri darbojas ētikas jautājumiem ikdienā, kuri tur rūpi par šiem ētikas kodeksiem jeb tā saucamās uzticamības personas. Tā kā atsevišķi šāda veida pārstāvji. Noteikti šeit loma ir komunikatoriem, arī stratēģiskai komunikācijai.</b></p> <p>Protams, to visu vada Kancelejas pārstāvji. Bet, kā tas notiks, mums būs arī ekspertīze, kur noris iepirkums Eiropas līmenī. Viena no lielajām konsultāciju grupām, kura palīdzēs ar šo visu darboties.</p> <p><b>Pašvaldības jau aktīvi izmanto, vismaz esmu dzirdējusi. Cēsis. Un, es domāju, pašvaldībās klients ir vēl tuvāk, tur jau iziet ārpus telpām un jau var sākt dizainēt. Viennozīmīgi.</b></p>	<p>Plānotas trīs laboratorijas, viena no tām ir reputācijas un tēla laboratorija</p> <p>Darbinieks ir nr. 1 tēla veidotājs</p> <p>Tiek izstrādāts Valsts pārvaldes ētikas kodekss ar 7 vērtībām</p> <p>Uz vērtību kultūras bāzes, kuras iedzīvināt, stiprināt, ar dizaina domāšanas metodi veidot arī reputāciju</p> <p>Pašvaldības jau šobrīd izmanto dizaina domāšanu</p>
------------------------------	--	---

<p><b><u>Charles Busmanis</u></b></p>	<p><b><i>In Latvia</i></b>  <i>The first step would be to start by having a proper design education in Latvia which is today non existent. Design (thinking, product, industrial ...) is a trade you essentially learn by practice. However, the most amount of hands on design class a student can have in university in LV is 90mn/week (keep in mind it is 2 full days or 16h in an average quality design school abroad).</i></p> <p><b><i>In the Municipalities</i></b>  <i>I think Cesis is an exemple of good practice, even if they don't say they are doing „design thinking”, the general attitude of getting out there and asking people is the core of design thinking. Ex: the mayor travelled to the UK to ask Latvian what he should do to get people to come back to live in Cesis.</i></p>	<p>Pirmais solis būtu sākt ar atbilstošu dizaina izglītību Latvijā, kas šobrīd neeksistē</p> <p>Dizainu jāapgūst praktiski</p> <p>Ārzemēs kvalitatīvas dizaina mācības norit vidēji 2 pilnas dienas vai 16 stundas, kamēr Latvijā labākajā gadījumā tam velta 90 minūtes</p> <p>Cēsis ir labas prakses piemērs, pat ja viņi nepasaka, ka viņi īsteno „dizaina domāšanu”</p>
---------------------------------------	---	---

## Aptauja „Dizaina domāšanas pieejas izmantošana valsts pārvaldes augstāko iestāžu sabiedrisko attiecību speciālistiem”

Latvijas Universitātes Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes programmas “Sabiedrības vadība” maģistrante veic aptauju ar mērķi izpētīt dizaina pieejas nozīmi valsts pārvaldes reputācijas veidošanā.

Pētījuma objektivitātes un personiskās informācijas aizsardzības nolūkos apņemos ievērot Jūsu konfidencialitāti. Iegūtā informācija tiks izmantota apkopotā veidā priekšlikumu izstrādāšanai par dizaina koncepta pielietojumu tiešās valsts pārvaldes augstākās iestādēs. Lūdzu Jūs piedalīties aptaujā un atbildēt uz zemāk minētajiem jautājumiem. Jau iepriekš paldies par atbildēm un veltīto laiku!

### 1. Lūdzu novērtējiet, cik liela loma ir katram no nosauktajiem pasākumiem Jūsu iestādes reputācijas veidošanā, kur 1- maza loma, 5 - liela loma!

	1	2	3	4	5
-Informācija iestādes mājas lapā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Iestādes sagatavotās preses relīzes, informatīvie materiāli (bukleti, ziņu lapas u.c.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Mediju publikācijas par iestādi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Sižeti radio, televīzijā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Saziņa ar iedzīvotājiem iestādes sociālo mediju profilos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Iestādes rīkoti informatīvie pasākumi (semināri, konferences u.c.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Iestādes izmantotā stratēģija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Iestādes izstrādātais komunikācijas dizains	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Starpministriju un iestāžu sadarbība efektīvākam un ātrākam jautājuma risinājumam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 2. Kur esat guvis/-usi informāciju par dizaina domāšanas izmantošanas iespējām valsts pārvaldē? (vairākas atbildes iespējamas)

- Pašapguves ceļā
- Semināros, konferencēs, publiskās diskusijās
- No savas iestādes kolēģiem
- No citas iestādes kolēģiem
- Cits \_\_\_\_\_

### 3. DIZAINA PROCESS. Attēlā sniegts priekšstats par dizaina domāšanas procesa posmiem. Attēlam ir informatīvs raksturs.

### 4. Lūdzu atzīmējiet, kuras dizaina domāšanas posma – EMPĀTIJA – metodes un rīkus esat izmantojis/-usi savas iestādes reputācijas veidošanā, norādot arī izmantošanas biežumu!

- |   |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| -Precīza iestādes mērķauditorijas identificēšana (saprast, kas ir tas cilvēks, ar kuru notiek komunikācija vai uz kuru attiecas sociālā kampaņa, konkrētais pakalpojums u.c.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| -Izaicinājumu un problēmjaudājumu izpēte no mērķauditorijas skatupunkta darba grupā ar kolēģiem   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| -Iestādes apmeklētāju un pakalpojumu saņēmēju novērošana ar mērķi uzlabot iestādes darbības kvalitāti un reputāciju kopumā  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| -Sociālo mediju monitorings (sociālo kontu ierakstu, kur pieminēta Jūsu iestāde vai ar to saistītie pakalpojumi, analīze, iestādei adresēto ierakstu analīze u.c.)            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| -Atbildes sniegšana uz iestādei adresētajiem iedzīvotāju, žurnālistu jautājumiem vai sociālo tīklu ierakstiem arī ārpus sava darba laika                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**5. Lūdzu atzīmējiet, kuras dizaina domāšanas posma – PROBLĒMAS VAI VAJADZĪBAS DEFINĒŠANA – metodes un rīkus esat izmantojis/-usi iestādes reputācijas veidošanā!**

- |   | Nekad                    | Reti                     | Dažkārt                  | Bieži                    |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| -Iedzīvotāju vajadzību izpēte izmantojot iedzīvotāju aptaujas, sabiedriskās apspriešanas u.c.                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| -Mediju monitorings (iedzīvotāju viedokļa par dažādiem pakalpojumiem, norāžu uz problēmsituācijām analīze u.c.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| -Dažādu specializētu ideju tehniku, piemēram, prāta vētru, vizualizācijas, izmantošana                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**6. Lūdzu atzīmējiet, kuras dizaina domāšanas posma – PROTOTIPU VEIDOŠANA – metodes un rīkus esat izmantojis/-usi iestādes reputācijas veidošanā!**

- |  | Nekad                    | Reti                     | Dažkārt                  | Bieži                    |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| -Ceļa, kā iedzīvotāji pārvietosies pa iestādes mājas lapu, lai atrastu sev vajadzīgo informāciju, modelēšana | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| -Ceļa, kā iedzīvotājs nonāks līdz Jūsu iestādes izplatītajai informācijai medijos, modelēšana                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| -Jaunizveidoto pakalpojumu saņemšanas kārtības modelēšana (arī e-pakalpojumu)                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| -Grafiskais scenārijs, īsfilma, animētais video, lomu spēle u.c. iestādē izstrādātā jaunieveduma modelēšanā  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**7. Lūdzu atzīmējiet, kuras dizaina domāšanas posma – TESTĒŠANA – metodes un rīkus esat izmantojis/-usi iestādes reputācijas veidošanā!**

- |   | Nekad                    | Reti                     | Dažkārt                  | Bieži                    |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| -Jauno ideju testēšana (piemēram, aplikācijas, vēstījumi)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| -Atsauksmju un komentāru analīze  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| -Komunikācijas kanālu efektivitātes testēšana (piemēram, cik sekotāju ir sociālajiem medijiem, cik jaunu sekotāju pievienojas nedēļā, cik sekotāju atsakās mēneša laikā utt.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**8. Lūdzu atzīmējiet, kuras dizaina domāšanas posma – IZVĒLE jeb lēmums par potenciālo problēmas risinājumu – metodes un rīkus esat izmantojis/-usi iestādes reputācijas veidošanā!**

- |   | Nekad                    | Reti                     | Dažkārt                  | Bieži                    |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| -Dizaina aspekts iekļauts publisko iepirkumu atlases kritērijos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- Dizaina valodas veidošana (publicētā informācija un dokumenti ir īsāki un saprotami tiem, kam tie ir domāti)
- Izstrādāts iestādes komunikācijas dizains

**9. Kādus dizaina domāšanas rīkus esat izmantojis/-usi savā profesionālajā darbībā?**  
(vairākas atbildes iespējamas)

- Vizualizācija (iedzīvotāju vēlmju, informācijas nodošanas, problēmas risināšanas, pakalpojuma sniegšanas vizualizācija u.c.)
- Pieredzes kartēšana (lietotāju - iedzīvotāja, uzņēmuma u.c.- mijiedarbības (komunikācija ar iestādes darbiniekiem, pakalpojuma saņemšana, informācijas iegūšana u.c.) ar iestādi analizēšana
- Vērtību ķēdes analīze (piemēram, lai analizētu pilnu darbības procesu, kā iestāde sadarbojas ar saviem partneriem, lai radītu jaunus lietotāju orientētus pakalpojumus)
- Prāta kartēšana (metode ideju ģenerēšanai un sakārtošanai – kā citas idejas pakārtotas galvenajai idejai, saistītas viena ar otru utt.)
- Koprade (“co-creation”- piemēram, iedzīvotāju atsauksmju, ierakstu sociālajos medijos ņemšana vērā jaunu pakalpojumu vai iestādes komunikācijas dizaina izveidē)
- Stāstu veidošana (“storytelling” - informācijas izklāsts iedzīvotājiem plašāka skaidrojoša stāsta nevis atsevišķu informatīvu ziņojumu veidā u.c.)
- Nevienu no nosauktajiem
- Cits \_\_\_\_\_

**10. Vai uzskatāt, ka dizaina domāšana var kļūt par efektīvu instrumentu valsts pārvaldes iestādes reputācijas veidošanā?**

- Jā, noteikti – dizaina domāšana ir vēlamā kompetence valsts pārvaldes profesionāļiem
- Drīzāk uzskatu to par pārejošu “modes tendenci”
- Nē, dizaina domāšanu ir grūti sasaistīt ar valsts pārvaldes iestādes reputācijas veidošanu
- Cits \_\_\_\_\_

**11. Vai esat sastapies/-usies ar dizaina domāšanas piemēriem valsts iestādes reputācijas veidošanā? Kā vērtējat šos piemērus, pieredzi?**

---

---

---

---

---

**12. Iestāde, kuru pārstāvat:**

- Valsts kanceleja
- Aizsardzības ministrija
- Ārlietu ministrija
- Ekonomikas ministrija

- Finanšu ministrija
- Iekšlietu ministrija
- Izglītības un zinātnes ministrija
- Kultūras ministrija
- Labklājības ministrija
- Satiksmes ministrija
- Tieslietu ministrija
- Veselības ministrija
- Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija
- Zemkopības ministrija

**13. Cik ilgi Jūs strādājat šajā iestādē?**

- līdz 1 gadam
- 1-3 gadi
- 4-10 gadi
- 11-15 gadi
- 16-25 gadi
- virs 25 gadiem

**14. Jūsu vecuma grupa:**

- 19-30 gadi
- 31-40 gadi
- 41-50 gadi
- virs 50 gadiem

## Aptauja „Dizaina domāšanas pieejas izmantošana LASAP biedriem”

Latvijas Universitātes Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes programmas “Sabiedrības vadība” maģistrante veic aptauju ar mērķi izpētīt dizaina pieejas izmantošanu reputācijas veidošanā.

Pētījuma objektivitātes un personiskās informācijas aizsardzības nolūkos apņemos ievērot Jūsu konfidencialitāti. Iegūtā informācija tiks izmantota apkopotā veidā priekšlikumu izstrādāšanai par dizaina koncepta pielietojumu tiešās valsts pārvaldes augstākās iestādēs. Lūdzu Jūs piedalīties aptaujā un atbildēt uz zemāk minētajiem jautājumiem. Jau iepriekš paldies par atbildēm un veltīto laiku!

### 1. Lūdzu atzīmējiet, kādas dizaina domāšanas metodes un rīkus esat izmantojis/-usi savā profesionālajā darbībā, norādot arī izmantošanas biežumu!

	Nekad	Reti	Dažkārt	Bieži
-Izaicinājumu un problēmjaudājumu izpēte no mērķauditorijas skatupunkta darba grupā ar kolēģiem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Organizācijas apmeklētāju un pakalpojumu saņēmēju novērošana ar mērķi uzlabot organizācijas darbības kvalitāti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Atbildes sniegšana uz organizācijai adresētajiem iedzīvotāju, žurnālistu jautājumiem vai sociālo tīklu ierakstiem arī ārpus sava darba laika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Klientu vajadzību izpēte izmantojot aptaujas, sabiedriskās apspriešanas u.c.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Dažādu specializētu ideju tehniku, piemēram, prāta vētru, vizualizācijas, prāta kartēšanas (Mind mapping), vērtību ķēžu (Value chain analysis) u.c., izmantošana klientu vajadzību izpētē	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Ceļa, kā klients pārvietosies pa organizācijas mājas lapu, aplikāciju u.c. vietni, lai atrastu sev vajadzīgo informāciju, modelēšana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Ceļa, kā klients nonāks līdz organizācijas izplatītajai informācijai medijos, modelēšana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Grafiskais scenārijs, īsfilma, animētais video, lomu spēle u.c. Jūsu organizācijā izstrādātā jaunieveduma/ pakalpojuma modelēšanā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Koprade (Customer co-creation) (piemēram, klientu atsauksmju, ierakstu sociālajos medijos ņemšana vērā jaunu organizācijas sniegto pakalpojumu vai komunikācijas dizaina izveidē)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Stāstu veidošana (Storytelling) (informācijas izklāsts klientiem plašāka, skaidrojoša stāsta nevis atsevišķu informatīvu ziņojumu veidā u.c.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Organizācijas komunikācijas dizaina izstrāde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Organizācijas dizaina valodas izstrāde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 2. Kur esat guvis/-usi informāciju par dizaina domāšanas izmantošanu reputācijas veidošanā? (vairākas atbildes iespējamas)

Pašapguves ceļā



**Aptaujas „Dizaina domāšanas pieejas izmantošana valsts pārvaldes augstāko iestāžu attiecību speciālistiem” informācija par respondentiem**

12. Iestāde, kuru pārstāvat:

Valsts kanceleja	2	
Aizsardzības ministrija	0	
Ārlietu ministrija	0	
Ekonomikas ministrija	1	
Finanšu ministrija	1	
Iekšlietu ministrija	1	
Izglītības un zinātnes ministrija	1	
Kultūras ministrija	3	
Labklājības ministrija	1	
Satiksmes ministrija	1	
Tieslietu ministrija	0	
Veselības ministrija	2	
Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija	0	
Zemkopības ministrija	1	
Iesniegto atbilžu summa	14	

13. Cik ilgi Jūs strādājat šajā iestādē?

līdz 1 gadam	2	
1-3 gadi	4	
4-10 gadi	6	
11-15 gadi	1	
16-25 gadi	1	
virs 25 gadiem	0	
Iesniegto atbilžu summa	14	

14. Jūsu vecuma grupa:

19-30 gadi	3	
31-40 gadi	4	
41-50 gadi	5	
virs 50 gadiem	2	
Iesniegto atbilžu summa	14	

## Dizaina rīku lietojums reputācijas veidošanā – LASAP biedru atbildes

Lūdzu atzīmējiet, kādas dizaina domāšanas metodes un rīkus esat izmantojis/-usi savā profesionālajā darbībā, norādot arī izmantošanas biežumu!

Izaicinājumu un problēmjautājumu izpēte no mērķauditorijas skatupunkta darba grupā ar kolēģiem

Nekad	0	
Reti	4	
Dažkārt	15	
Bieži	11	

Organizācijas apmeklētāju un pakalpojumu saņēmēju novērošana ar mērķi uzlabot organizācijas darbības kvalitāti

Nekad	5	
Reti	9	
Dažkārt	8	
Bieži	8	

Atbildes sniegšana uz organizācijai adresētajiem iedzīvotāju, žurnālistu jautājumiem vai sociālo tīklu ierakstiem arī ārpus sava darba laika

Nekad	0	
Reti	1	
Dažkārt	6	
Bieži	23	

Klientu vajadzību izpēte izmantojot aptaujas, sabiedriskās apspriešanas u.c

Nekad	2	
Reti	5	
Dažkārt	12	
Bieži	11	

Dažādu specializētu ideju tehniku, piemēram, prāta vētru, vizualizācijas, prāta kartēšanas (Mind mapping), vērtību ķēžu (Value chain analysis) u.c., izmantošana klientu vajadzību izpētē

Nekad	3	
Reti	6	
Dažkārt	12	
Bieži	9	

Organizācijas komunikācijas dizaina izstrāde

Nekad	5	
Reti	11	
Dažkārt	8	
Bieži	6	

Organizācijas dizaina valodas izstrāde

Nekad	11	
Reti	13	
Dažkārt	3	
Bieži	3	

Ceļa, kā klients pārvietosies pa organizācijas mājas lapu, aplikāciju u.c. vietni, lai atrastu sev vajadzīgo informāciju, modelēšana

Nekad	5	
Reti	11	
Dažkārt	5	
Bieži	9	

Ceļa, kā klients nonāks līdz organizācijas izplatītajai informācijai medijos, modelēšana

Nekad	6	
Reti	10	
Dažkārt	6	
Bieži	8	

Grafiskais scenārijs, īsfilma, animētais video, lomu spēle u.c. Jūsu organizācijā izstrādātā jaunieveduma/ pakalpojuma modelēšanā

Nekad	0	
Reti	8	
Dažkārt	7	
Bieži	15	

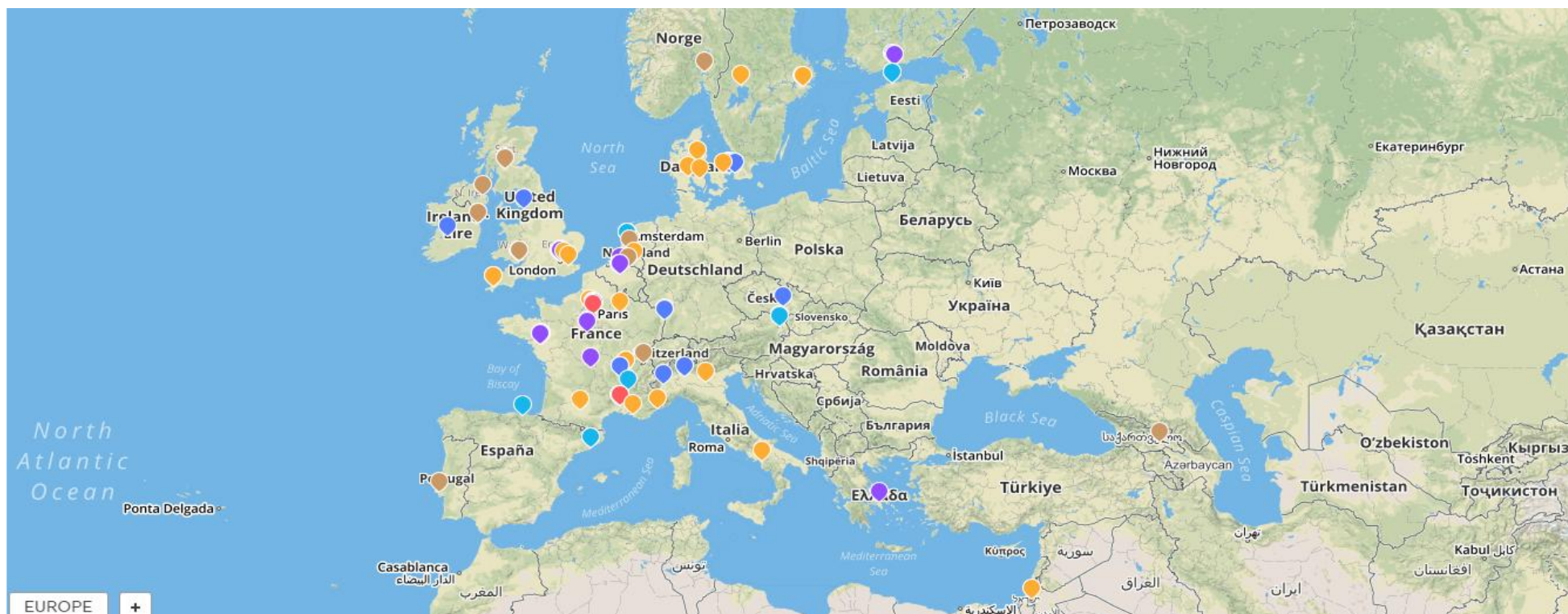
Kopā-radīšana (Customer co-creation) (piemēram, klientu atsauksmju, ierakstu sociālajos medijos ņemšana vērā jaunu organizācijas sniegto pakalpojumu vai komunikācijas dizaina izveidē)

Nekad	0	
Reti	5	
Dažkārt	16	
Bieži	9	

Stāstu veidošana (Storytelling) (informācijas izklāsts klientiem plašāka, skaidrojoša stāsta nevis atsevišķu informatīvu ziņojumu veidā u.c.)

Nekad	1	
Reti	6	
Dažkārt	13	
Bieži	10	

Eiropas karte: valsts Dizaina centri un laboratorijas<sup>1</sup>



<sup>1</sup> <http://publicsector-map.designforeurope.eu/en/>

Maģistra darbs „Dizaina domāšana kā inovatīva pieeja valsts pārvaldes reputācijas veidošanā” izstrādāts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autore: Viktorija Buraka \_\_.\_\_.2018.

Rekomendēju / nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: Dr.sc.admin. Lilita Seimuškāne

\_\_\_\_\_.2018.

Recenzents: Dr.oec., asoc. prof. Māris Pūķis

Darbs iesniegts Studiju centrā \_\_.\_\_.2018.

Dekāna pilnvarotā persona:

Metodiķe Zanda Nilendere \_\_\_\_\_

Darbs aizstāvēts maģistra gala pārbaudījuma komisijas sēdē

\_\_\_\_.2018. Nr.\_\_\_\_\_.

Komisijas sekretāre: Daiga Āboltiņa / \_\_\_\_\_ /