

KAASAJA TÖÖVIHIK

kaasamiskoordinaatorite arenguprogramm



praxis | mõttekoda



SISSEJUHATUS

Käesolev materjal sündis ministeeriumite kaasamiskoordinaatorite arenguprogrammi koolitustest ja töötubade aruteludest.

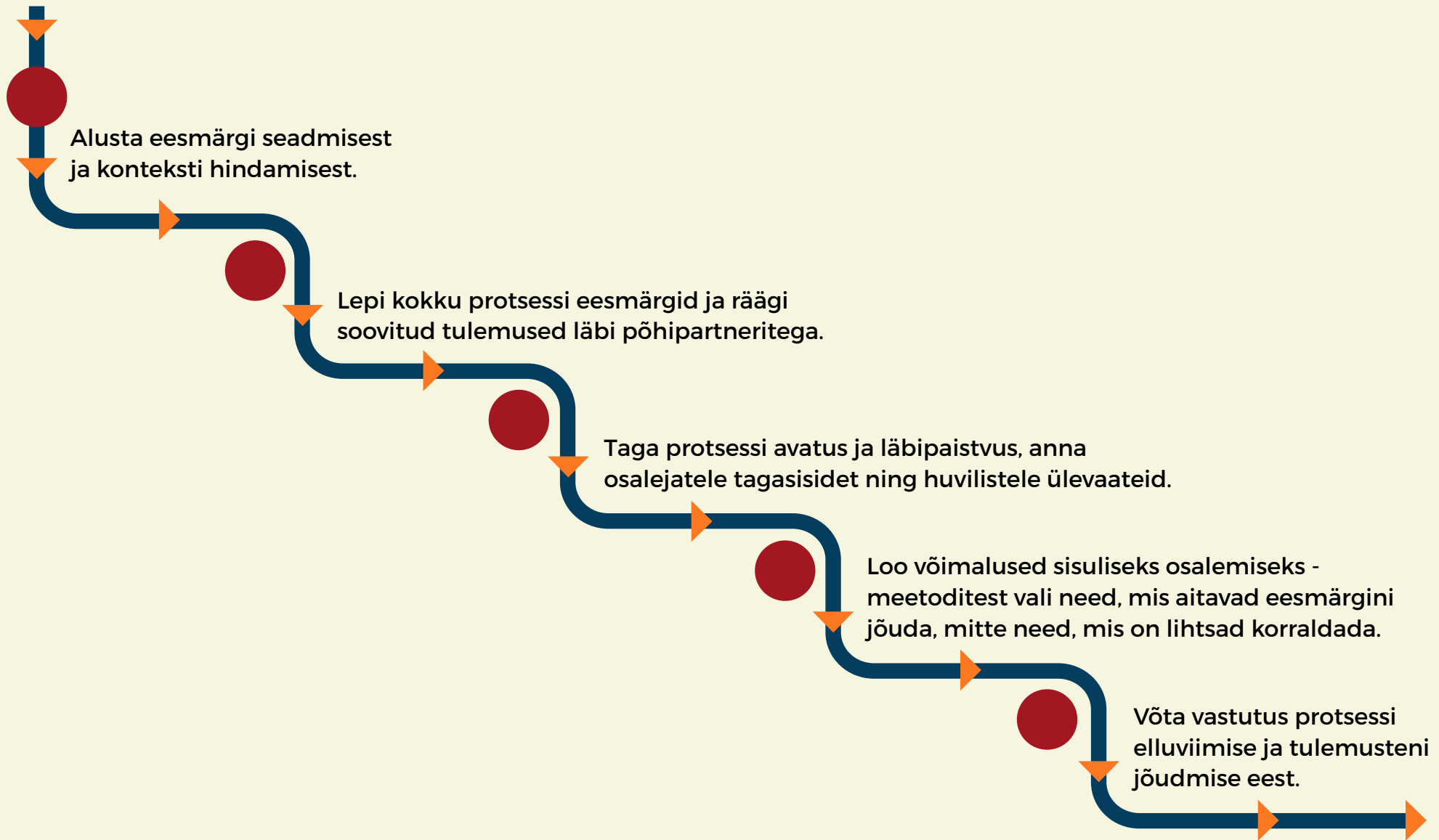
Programmi eesmärk oli anda osalejatele teadmised ja tööriistad, mis toetaksid rohkema koosloome kasutusele võtmist kaasamispraktikates, ja mida saaks jagada ka oma meeskondades. Osalejate poolt väärtuslikumaks osutunud materjalist saigi kokku tööriistakast, mida võrgustik saab oma käe ja vajaduse järgi edasi arendada. Definitsioonide ja kirjelduste asemel leiab siit mudeleid ja skeeme, lihtsaid näpunäiteid ja kontrollnimekirju, mis võiksid olla abiks igapäevast koostööd juhtides ja koosloomeliselt poliitikaid kujundades. Suur osa nendest näpunäidetest on saanud kirja ühise pingutusena.

Materjal koosneb kahest osast: esimeses on juhised kaasamisprotsessi kujundamiseks, teises juhised koosolekute ja arutelude läbiviimiseks.

Arenguprogrammi tellis Riigikantselei ning selle viisid läbi Sotsiaalse Innovatsiooni Labor ja Poliitikauuringute Keskus Praxis

Tööd finantseeritakse Euroopa Liidu Sotsiaalfondist rahastatud ühtekuuluvusfondide 2014-2020 rakenduskava prioriteetse suuna 12 „Haldusvõimekus“ meetmest 12.2 „Poliitikakujundamise kvaliteedi arendamine“

PROTSESSI PLANEERIMISE PÕHIMÕTTED



EESMÄRK

+

KONTEKST

+

PROTSESS

Mida
soovime
saavutada?

Millega
peame
arvestama?

Kuidas
jõuame
eesmärgini?

= TULEMUS

KAASAMISPROTSESSI DISAINI TÖÖPÕHI

Eesmärk

+

Kontekst



Osapooled



Millega protsessidisainis arvestada?



Tulemused / väljundid

EESMÄRGID: MIKS SA KAASAMISE ETTE VÕTAD?

- **Probleemi mõistmine ning lahenduste leidmine.**
Kasuta arutlevaid lähenemisi, taga osalejatele võimalus jagada infot ja vahetada arvamusi, kasuta erinevaid formaate ja allikad, leia tasakaal tehnilise ekspertiisi ja laiema esindatuse vahel.
- **Poliitika kujundamine, plaanide/projektide ettevalmistamine.**
Kasuta arutlevaid koostööl põhinevaid meetodeid, vii otsustamine sobivale tasandile, taga ekspertidele läbimõeldud roll.
- **Erinevate vajaduste ja huvidega arvestamine otsustamisel, erimeelsuste lahendamine ja koalitsioonide loomine.**
Välgi huvirühmade kõrvalejäämist otsustamisest, taga õiglus protseduurides, julgusta osalemist, kasuta konfliktilahendamise- ja läbirääkimistehnikad.

- **Ebakindluse vähendamine, usalduse kasvatamine, infovälja laiendamine, suhete parandamine.**
Katsu mõista, mis ebakindlust või teadmatust tekitab, julgusta osalema ja infot jagama, panusta suhete loomisele ning loo tingimused erimeelsustest ja ressurssidest rääkimiseks.
- **Probleemide lahendamise võimekuse kasvatamine, sh õppimine, suhete parandamine, usaldus, püsiv osalus.** Kasuta arutlevaid, konsensusel ja koostööl põhinevaid ja meetodeid ning taga, et osaliste hulgas oleks esindatud erinevad vaated, jagatud tähenduse loomine. Loo usaldust suhete parandamise kaudu

Selgus eesmärkides aitab vältida kasutat pingutust ja ressursikulu, tulemusi on lihtsam hinnata ja protsess saab legitiimsem.

PROBLEEMI KAARDISTAMINE

Võimalikud meetodid:

- Süsteemikaardistus
- Protsessikaardistus
- Mõttekaart
- Probleemipuu
- Fokuseeritud arutelu
- Kalasaba
- 5 miksi
.....

Kontrolli kas ...

- probleem on seotud valdkondlike/organisatsiooni eesmärkidega ja lahendus on ajaliselt piiritletud?
- probleem sisaldab takistust tänase ja soovitud seisundi ehk eesmärgi vahel?
- peamised tegurid on mõõdetavad/hinnatavad: tänane seisund, „lünk“ ja eesmärk?
- probleemi sõnastus on võimalikult neutraalne nii diagnoosi kui lahenduse suhtes.
- probleem on piisavalt väike, et seda oleks võimalik kiiresti lahendada?

KONTROLL-LEHT KONTEKSTI HINDAMISEKS

- Kui huvitatud on protsessist ja muutusest otsustajad?
 - Kuidas sobitub plaanitu teistesse tsustusprotsessidesse ja poliitikaplaanidesse – sh ajastus, seadused ja õigusruum, strateegilised plaanid?
 - Millised on olnud varasemad algatused valdkonnas? Mida oleks tark möödunust arvesse võtta?
 - Millised huvigrupid võivad arutelust kõrvale jääda? Kuidas nendeni jõuda, nende osalust võimaldada?
- Millised on osalejad – kes neist võivad vajada julgustamist, kes võivad hakata domineerima? Millele tuleks valmistudes mõelda?
 - Milline tonaalsus, kohtumispaidad, kõne- ja kirjakeel, osalusmeetodid on grupile sobilikud?
 - Millised on osaliste lootused ja ootused, millest nad avalikult ei räägi?

Uuri juurde:

<https://www.involve.org.uk/resources/knowledge-base>

OSALUSPROTSESSI LÄBIVIIMINE

Osalusprotsessi läbiviimine

1. Sobita protsess konteksti ja probleemiga

2. Määratle eesmärgid ning otsi lahendused, kuidas nendeni jõuda

Ressursside ning osalusprotsessi juhtimine

3.
Osapooled

4.
Koostöö

5.
Juhtimine
ja rollid

6.
Ressursid

7.
Reeglid

8.
Kaasatus

9.
Võimu-
dünaamika

10.
Uued
tehno-
loogiad

Plaani hindamine ja täpsustamine

11. Kujunda hindamismöödikud ja kasuta neid

12. Plaani ja tee plaan ümber

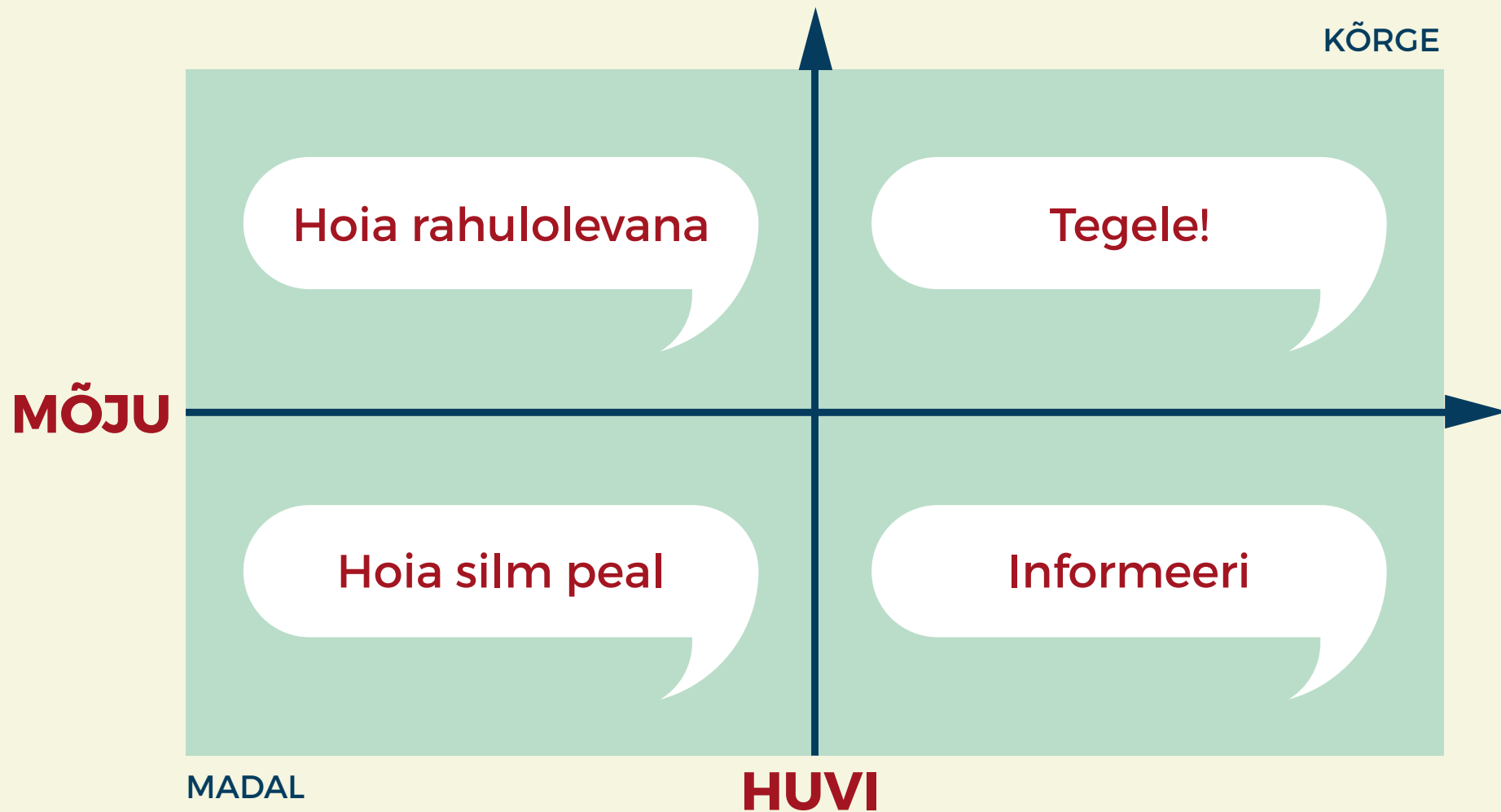
OSAPOOLED

- Mida kestvamata lahendust otsida, seda enam osalejaid on vaja. Abiks on osapoolte kaardistamine ja analüüs.
- Milliseid osapooli kaasata ja millisel viisil, saab otsustada eesmärgi alusel.
- Läbimõeldud protsess kasutab erinevaid lähenemisi kaasamiseks ja kommunikatsiooniks, arvestades erinevate osapooltega.

Osapooltega tasub läbi rääkida:

- millised on nende ootused protsessile ja tulemustele?
- mis neid motiveerib?
- millised on nende võimalused osalemiseks (aeg, vormid, jm)?
- kas miski takistab nende osalemist?
- millised on nende ressursid (teadmised, võrgustikud, jm) ja milliseid neist on nad valmis jagama?

KUI SUUR ON SIHT- JA SIDUSRÜHMADE HUVI JA MÕJU



MIDA TEHA KUI OSAPOOLED EI OLE MOTIVEERITUD VÕI EI LEIA AEGA OSALEMISEKS?

- prioritseerimine
- sõnumi selgus
- eesmärgi selgus
- konkreetsete küsimuste ette andmine
- piisavalt varakult etteteatamine
- kirjalikud ettepanekud nendelt, kes osaleda ei saa + kokkuvõtted kõigile
- asendajate nimetamine
- usalduse tekitamine, hea kogemuse tagamine
- selgitused miks osalemine on vajalik/kasulik
- osalemisvõimalused veebi

LIHTNE MUDEL KAAASAMISPROTSESSI SAMM-SAMMULT ETTEVALMISTAMISEKS

1.

ULATUS:

kui palju on otsusest lahtine (mis on juba paigas)?
Millisel tasandil kaasamine või hoopis koosloome?

2.

EESMÄRK:

miks on vaja kaasata? Millist teadmist on vaja?
Milliseid küsimusi tahan küsida? Millist muutust on vaja?

3.

**TULEMUSED
JA VÄLJUNDID:**

milleni täpsemalt peaks protsess meid viima?
Mis kaasamisprotsessist sünnib (nt aruanne, teenuse kirjeldus)?

4.

OSALEJAD:

keda on osalema vaja, et soovitud jõuda?

5.

EELARVE:

kui palju on vahendeid ja mille jaoks?
Kui palju on vahendeid vaja?

6.

AJARAAM:

kui palju on aega?

7.

**INSTITUTIONAALNE
VASTUTUS:**

millal ja kuidas vaatab otsustaja protsessi
tulemused läbi ja vastab nendele?

VÕRGUSTIKUPÕHINE KOOSLOOME JUHTIMINE

I
määratle
kogukonnad

II
loo
osalus-
platvormid

III
julgusta suhtlust
osaliste vahel

IV
võimalda
kogemuste
saamist

V
hinda
loodud väärtust

HINDAMISKÜSIMUSED

Protsessi ajal

- kas sidusrühmad näevad osalemise võimalust legitiimsena?
- kas protsess meelitab juurde toetajaid ning ressursse?
- kas protsess loob osalistevahelisi suhteid, tekitab usaldust ja soodustab suhtlemist?

Hiljem

- kas valitud meetodid aitasid jõuda soovitud tulemusteni?
- kuidas jäid osalised rahule protsessi ja tulemusega?
- mida väärtuslikku protsessi läbiviimisel lisaks plaanitud tulemustele tekkis?

KOOSOLEKUTE JA ARUTELUDE JUHTIMINE

INTEGREERITUD RÜHMA ARENGUMODEL

SUSAN WHEELAN



Susan Wheelan, Maria Akerlund, Christian Jacobsson (2020).
"Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders".

EDUKA KOOSOLEKU TEGURID

- eesmärk
- struktuur
- reeglid
- ettevalmistus
- psühholoogiline turvalisus
- arutelu kvaliteet/küsimuste esitamine
- õiged inimesed
- võrdne panustamine (ka pikas perspektiivis)
- kokkuvõtete tegemine
- visuaalid

NÄIDE: DE BONO KUUS MÕTTEMÜTSI

MÕTLEMISE JUHTIMINE



“Kontrolli” müts
Organiseerib mõtlemist
Püstitab fookuse ja agenda
Võtab kokku ja langetab otsuse
Tagab reeglite järgimise

TUNDED JA INTUITSIOON



Võimaldab
tundeid väljendada
Ei ole vaja põhjendada
Väljenda hetkeolukorra tundeid
Väljenda võimalikult lühidalt
(max 30 s.)
Oluline indikaatori otsustamisel

INFORMATSIOON



Informatsioon, mida me teame
Informatsioon, mida me vajame
Kuidas vajaliku informatsiooni saame?
Kuidas otsustame tõeväärtuse ja kasulikkuse?
Millised on teiste vaatenurgad?

RISKID, RASKUSED JA PROBLEEMID



Skeptiline vaade
Toob välja mõtted, mis ei lähe kokku faktide, kogemuse, regulatsioonide, strateegia ja väärtustega; võimaliku negatiivse kõrvalmõju, riskid ja probleemid
Arvamusi tuleb põhjendada

KASULIKKUS, TEOSTATAVUS



Optimistlik vaade
Leiab positiivse väärtuse
Arvamusi tuleb põhjendada
Tuleb raskemalt kui must müts
Arvestada nii lühi- kui pikemaaja perspektiiviga

UUED IDEED, VÕIMALUSED



Loov mõtlemine
Otsib alternative ja võimalusi
Ei pea olema loogiline
Genereerib uusi kontseptsioone

KUIDAS LUUA PSÜHHOLOOGILIST TURVALISUST?

- Anonüümsuse võimaldamine
- Erinevuste aktsepteerimine
- Heasoovlikkus
- Koostöös ühiste eesmärkide loomine
- Heaolu tagamine
- Suhete soojendamise, jäämurdmise
- Toetav moderaator ja protsessijuht
- Ühine inforuum
- Koostöökokkulepped

NÄIDE: CHECK-IN JA CHECK-OUT

VAJALIK, SEST ...

check in

aitab osalejal jõuda kohale ning ta saab endast teistele teada anda (mille tulemusena saavad teised temaga arvestada)

kutsub iga osaleja arutellu nii, et tal on oma koht, ta on nähtav ja kuulnud

check out

annab arutatule konteksti, aitab seda mõtestada

aitab kasvatada usaldust, suurendada empaatiat ning väärtustada mitmekesisust

toetab osalejate kohalolu ja aitab arutelu kokku võtta

HEA ARUTELU JUHI MEELESPEA

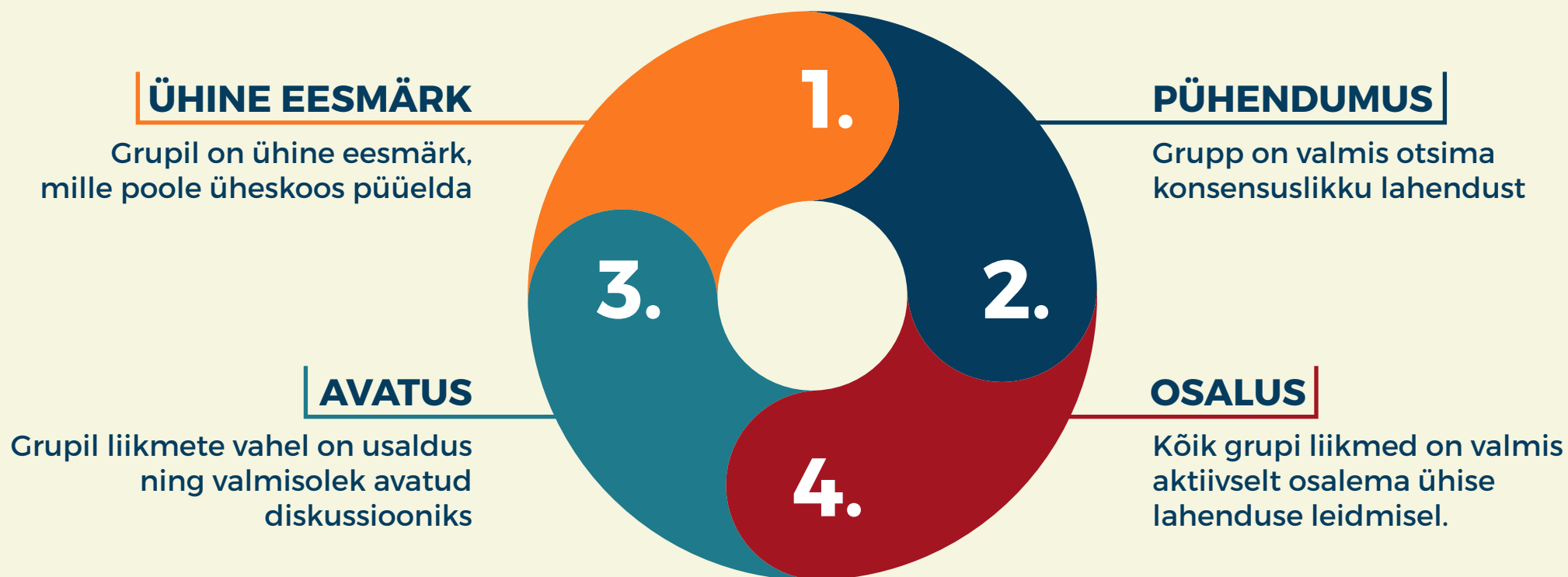
- juhi arutelu
- esita küsimusi
- kuula
- võimalda (kollektiivset) otsusele jõudmist
- lahenda probleemid
- vaatle perspektiivne ja sünteesi neid
- taga osalejatele psühholoogiline turvalisus
- kehtesta (reeglid)
- tee kokkuvõtteid
- tegele konfliktidega

ÜKSMEELE TÖÖTOA MEETOODI ÜLEVAADE

Fookusküsimus: Küsimus millele vastavad töötoa sisu ja tulemus.

KONTEKST Kinnita olukord	AJURÜNNAK Genereeri uusi ideid	KLASTER Loo uusi seoseid	NIMI Tuvasta konsensus	LAHEND Kinnita LAHENDUS
<p>1. Kinnita töötoa eesmärk</p> <p>2. Selgita fookusküsimust</p> <p>3. Kirjelda lühidalt tegevus- ja ajakava</p> <p>4. Juhata mõne minuti jooksul gruppi teemast rääkimisel kasutades lühidalt Fokuseeritud Vestlust</p> <p>5-25 minutit</p>	<p>5. Genereeri ja järjesti individuaalselt fookusküsimuse vastused</p> <p>6. Vali parimad ideed ja kirjuta need ise või meeskonnaga kaartidele</p> <p>7. Vali esimene ring kaarte. Küsi kõige arusaadavamaid kaarte</p> <p>8. Küsi selgitavaid küsimusi</p> <p>10-20 minutit</p>	<p>9. Lase grupil valida 4-6 kaardipaari mis kuuluvad kokku</p> <p>10. Küsi teine ring kaarte. Küsi kaarte mis on erinevad ja moodusta klastrid.</p> <p>11. Anna kiirelt igale klastrile oma sümbol</p> <p>12. Märki ülejäänud kaardid sümboliga</p> <p>10-20 minutit</p>	<p>13. Esmalt räägiti suurematest klastritest</p> <p>14. Anna klastrile 3-7 sõnaline nimi mis annab fookusküsimusele vastuse</p> <p>15. Korda tegevust alles jäänud klastritega.</p> <p>15-30 minutit</p>	<p>16. Fokuseeri grupi konsensus lugedes kõikide klastrite nimed</p> <p>17. Arutle konsensusse tähtsuse üle</p> <p>18. Tee graafik või visuaalne pilt, et kinnitada üksmeelt (valikuline)</p> <p>19. Arutle järelduste ja järgmiste sammude üle</p> <p>5-15 minutit</p>

EELDUSED KONSENSUSLIKU OTSUSTAMISE RAKENDAMISEKS



KONSENSUSLIKU OTSUSTUSPROTSESSI MUDEL

Ettepanek

Grupi liige teeb ettepaneku aruteluks

Probleemid

Grupi liikmed tõstatavad omapoolseid probleeme seoses ettepanekuga

Tegevused

Kui on saavutatud konsensus lepitakse kokku elluviimine

Arutelu

Grupp arutab üheskoos ettepanekut tagamaks, et kõik on sellest aru saanud

Parandused

Liikmed teevad sõbralikke täiendusi, mis enam ei muuda ettepaneku sisu



HÕLBUSTAMINE

KONSENSUSPROTSESSI RAKENDAJA MEELESPEA

- Eesmärk on jõuda otsusele (mitte arutleda)
- Sõnasta paraja fookusega ettepanek
- Tekita võrdne võimalus sõna saada ja võtta
- Inkrementaalsus ehk astmeline edenemine (sh hoia väiksemaid edusamme!)
- 2/3 tähelepanu mitte sisule, vaid grupidünaamikale

VEEL NÄITEID MEETODITEST

Arutlevad töötod (deliberative workshops)

- aitab mõista erinevaid vaateid, arvamusi ja kogemusi
- manipuleeritav, vähe esinduslik, ei sobi info jagamiseks
- Nt. maailmakohvik, avatud ruum

Kogukonnaliidrid (community champions)

- julgustab kaasa rääkima, arvestab kogukonna olemust, koolitab
- info ja arvamuste kogumiseks, ei sobi erinevate vaadete avamiseks
- ajanõudlik, vähe juhitud

Rahvakogud (citizen assemblies)

- konsensuseks ja otsustamiseks
- tõendid ja detailid, argumendid, pakub legitiimse otsuse
- nõuab aega, raha, põhjalikku ettevalmistust

Ühisloome (crowd sourcing)

- võimaldab kaasata väga palju inimesi, avatud ja läbipaistev
- ei sobi väga keerukate projektide puhul, kus vajalik pidev kontakt kasusaajaga
- suuna muutudes "raisatakse" inimeste panus

MEETODITEST JA KOOSLOOME JUHTIMISEST LEIAB JUHISEID:

Osalusprotsessi planeerimisest, läbiviimisest ja muid ressursse:

Involve.org.uk: <https://www.involve.org.uk/resources>

Tehnikaid ja meetodeid:

Liberating Structures: <http://www.liberatingstructures.com/>

Session Lab: <https://www.sessionlab.com/>

Technology of Participation: <https://www.top-network.org/>

Maailmakohvikust:

<http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>

Avatud ruumist:

<https://openspaceworld.org/wp2/>

Disainimeetoditest:

Open Innovation Toolkit <https://toolkit.wpengine.mcws.mozilla.community/methods/>

Konsensusmeetodi kohta leiab infot näiteks järgmistelt allikatelt:

<https://www.seedsforchange.org.uk/consensus>

<https://www.consensusdecisionmaking.org/>

<https://treegroup.info/library/#CDM>

<https://thecider.app/consensus-decision-making>

ARUTLEVA TÖÖTOA KOLM KOHUSTUSLIKKU KOMPONENTI

- **info**
 - sh osalejate kogemused, aga ka faktiline neutraalne info, ekspertide vaated ja argumendid.
- **dialog**
 - toetab üksteisemõistmist. Disainitud nii, et osalistele jääb piisaval aega ja võimalust saada uut infot, minna sügavuti ja seostada uus teadmine oma väärtuste, hoiakute ja kogemustega. Arutelusid fassiliteeritakse, mis toetab tulemuslikku ja üksteist austavat suhtlust, vähemustega arvestamist ja domineerimise vähendamist.
- **mõtestamine**
 - tulemuseks on grupi kaalutud seisukoht, milleni jõutakse põhjaliku teema käsitlemise ja selge ülesande või eesmärgi abil.

MIS AITAB KOOSOLEKUL VÕI ARUTELUL TEKKIVATEST KEERULISTEST OLUKORDADEST VÄLJA TULLA?

- Arutelujuhi paindlikkus
- Erapooletu fassilitaator
- “Võimaluste akna” märkamine
- Loomingulisus ja koosloome
- Meelelaad
- Mitte isiklikult võtmine
- Eelläbirääkimised ja -kohtumised osalejatega
- Huumorimeel
- Empaatia
- Emotsionaalse temperatuuri mõõtmine ja vajadusel selle teadlik jahutamine (nt kuulamise abil, käiguvahetuse tehnikat kasutades)

KAASAJA RESSURSID

Isiklikud

- Isiklik huvi, motivatsioon ja valmisolek
- Veendumus kaasamise väärtusest
- Usk õnnestumisse
- Alusteadmised meetoditest ja tööriistadest
- Senine kogemus, enesekindlus
- Kogemus konfliktidega toimetulekust
- Julgus sekkuda
- Oskus analüüsida ja õppida (sh ebaõnnestumistest)
- Heatahtlikkus

Keskkonnast tulenevad

- Volitused
- Võrgustik, võimalus nõu küsida
- Olemasolevad koostöösuhted
- Koosloomet toetav keskkond: katsetamise kultuur, jagatud kogemus erinevate meetodite rakendamisest

RAKENDAJA RESSURSID, MIS AITAVAD SAADA VEELGI PAREMAKS

- Praktika (tee esimene samm)
- Eduelamus, aga ka ebaõnnestumisest õppimine
- Isiklik avatud olek ja valmisolek katsetada (nii algetada kui kaasa lüüa)
- Uudsed, sh erinevad e-lahendused ja tööriistad
- Võrgustik, sh mugavad suhtluskanalid (nt FB grupp)
- Mentorlus
- Kõvisioon, professionaalne tugi kaasuste lahendamisel
- Kaasamise ja koosloome kultuuri kasv
- Kannatlikkus ja järjepidevus