



**Funded by
the European Union**

Projekta

“EU4Dialogs: mazināt plaisas ar kultūras un izglītības palīdzību”

(“EU4Dialogue”: *Improving exchanges across the divide through education and culture* (Component 3))

Līguma Nr. ENI/2021/423-479

NOSLĒGUMA ZIŅOJUMS

PROJEKTA PĀRSKATS, KOMANDAS PIEREDZE UN IETEIKUMI

Autore: Zinta Miezaine

Līdzautori: Katrīna Kukaine, Anna Pakere, Kristina Papule, Viktorija Piščikova, Ilze Strazdiņa, Madara Vīlīpa, Evija Vjātere

Rīgā, 2025. gada 30. martā



Funded by
the European Union

SATURS

Saīsinājumi	3
Ievads	4
Projekta ieviešana	5
Pārskats par situāciju un tās attīstību partnervalstīs	5
Projekta īstenošanas principi	5
Projekta īstenošanas apraksts	6
Aktivitātes un to tematiskais saturs	7
Rezultāti un ietekme	9
Statistika	13
Projekta komandas pieredze un svarīgākās atziņas	15
Latvijas Nacionālās bibliotēkas kā projekta partnera izaicinājumi, uzkrātā pieredze projekta ieviešanā	15
Dalībnieku atlase, grūtības un risinājumi	17
Programmas satura izveide grupām no konfliktu reģioniem	20
Mentoringa programma – efektīvu attiecību uzturēšana ilgstošā periodā	24
Dalībnieku labbūtība – nozīmīgs projekta veiksmes faktors	28
Radošuma atraisīšana un demokrātijas pieredze: Nopietnā LEGO spēle	31
Vadlīnijas projektu īstenošanai	34
Sadarbības projekts ar kolēģiem no konfliktu reģioniem: apsvērumi iesaistei	34
Dalībnieku atlase	35
Programmas satura izveide	35
Efektīvas attālinātas sadarbības veidošana ilgtermiņā	36
Dalībnieku labbūtības nodrošināšana	37
Radošuma atraisīšana kā pozitīvas dalībnieku pieredzes priekšnoteikums	38

Šī publikācija ir tapusi ar Eiropas Savienības finansiālo atbalstu. Par šīs publikācijas saturu pilnībā ir atbildīga Latvijas Nacionālā bibliotēka, un tā nekādā veidā nevar tikt izmantota, lai atspoguļotu Eiropas Savienības uzskatus.



Funded by
the European Union

SAĪSINĀJUMI

ES	Eiropas Savienība
NEAR ĢD	Directorate-General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations (Kaimiņattiecību politikas un paplašināšanās sarunu ģenerāldirektorāts)
LNB	Latvijas Nacionālā bibliotēka
LAPAS	Latvijas Platforma attīstības sadarbībai
PSRS	Padomju Sociālistisko Republiku Savienība
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst (Vācijas Akadēmiskais apmaiņas dienests)



Funded by
the European Union

IEVADS

Latvijas Nacionālā bibliotēka (LNB) kopā ar citu Eiropas Savienības (ES) valstu konsorcijs partneriem no 2021. gada 7. maija līdz 2025. gada 6. maijam īstenoja projektu “EU4Dialogs: mazināt plaisas ar kultūras un izglītības palīdzību” (*EU4Dialogue: Improving exchanges across the divide through education and culture*), veicinot labvēlīgu vidi dialogam un sadarbībai Dienvidkaukāzā un Moldovas Republikā.

Projektu finansēja ES programma *EU4Dialogue*¹, kura ir ES politikas īstenošanas instruments Kaimiņattiecību un paplašināšanās sarunu ģenerāldirektorāta (NEAR ĢD) paspārnē. NEAR ĢD uzdevums ir virzīt ES kaimiņattiecību un paplašināšanās politiku. Īstenojot palīdzības aktivitātes Eiropas austrumu un dienvidu kaimiņvalstīs, NEAR ĢD atbalsta reformas un demokrātisku konsolidāciju, kā arī stiprina labklājību, stabilitāti un drošību visā Eiropā. NEAR ĢD palīdz veicināt ES vērtības, politiku un intereses šajā reģionā, kā arī palīdz attīstīt tīpašās ES attiecības ar tās kaimiņvalstīm.

Paplašināšanās jomā NEAR ĢD palīdz tām valstīm, kurām ir perspektīva pievienoties ES, lai tās atbilstu ES līgumā un Eiropadomē noteiktajiem kritērijiem. NEAR ĢD cieši uzrauga paplašināšanās valstu virzību uz ES un atbalsta pievienošanās sarunas, kā to pieprasa Padome. Ģenerāldirektorāts pārvalda ES divpusējās attiecības ar kandidātvalstīm un potenciālajām kandidātvalstīm, kas ir ceļā uz ES, iepriekš ieviešot reformas tiesiskuma, ekonomikas pārvaldības un valsts pārvaldes reformas jomās. (No 2025. gada 1. februāra tā funkcijas pārņēma Tuvo Austrumu, Ziemeļāfrikas un Persijas līča ģenerāldirektorāts (*Directorate-General for the Middle East, North Africa and the Gulf*), kā arī Paplašināšanās un Austrumu kaimiņattiecību ģenerāldirektorāts (*Directorate-General for Enlargement and Eastern Neighbourhood*).²

Kopā ar septiņiem konsorcijs partneriem no Beļģijas, Francijas, Vācijas, Īrijas un Polijas (turpmāk tekstā – konsorcijs partneri) tika ieviesta virkne pasākumu kopumā četrās darba paketēs. Veiktās aktivitātes skolu, augstākās izglītības un kultūras jomās ietvēra mācību braucienus skolēniem un studentiem uz ES valstīm, tiešsaistes valodas kursus skolotājiem, vasaras skolas, vieslekcijas, mākslinieku rezidences un kursus kultūras vadības jomā, pedagoģijā, kultūras mantojuma izpratnē, kā arī teātra un filmu jaunradē.

Latvijas Nacionālā bibliotēka šī projekta ietvaros izstrādāja un īstenoja sadarbību ar ES kaimiņvalstīm – Moldovu, Armēniju, Azerbaidžānu un Gruziju (turpmāk tekstā – partnervalstis), piedāvājot mācību, prakses un mentoringa iespējas bibliotēku un muzeju darbiniekiem, iespēju robežās iekļaujot dalībniekus no konfliktu reģioniem – Piedņestras reģiona, Kalnu Karabahas, Abhāzijas un Osetijas (turpmāk tekstā – projekta partneri).

2022. gadā projekta komanda ieguva pieredzi attīstības sadarbības projektu īstenošanā projekta “Bibliotekāri kā lokālās demokrātijas, attīstības un noturības veidotāji” ietvarā. To īstenoja biedrība “Latvijas Platforma attīstības sadarbībai” (LAPAS) sadarbībā ar Moldovas Bibliotekāru biedrību, LNB un Vidzemes augstskolu. Projekta mērķis bija sekmēt vietējās demokrātijas attīstību un kopienas noturību, paaugstinot bibliotekāru zināšanas un prasmes Moldovā un Latvijā.

LNB uzsāka projektu “EU4Dialogs: Mazināt plaisas ar kultūras un izglītības palīdzību” sadarbībā ar biedrību LAPAS, veicot situācijas izpēti par darbu konfliktu reģionos, kā arī organizējot atbilstošas kapacitātes stiprināšanas pasākumus projekta komandai. Nākamajā posmā LNB organizēja vasaras skolas “Bibliotēka kā kopienas kultūrtelpa” (20.08.–30.08.2023. un 19.08.–23.08.2024.), profesionālās prakses Latvijas bibliotēkās un muzejos, mentoringa programmu bibliotēku un muzeju darbiniekiem, zināšanu pārneses pasākumus partnervalstīs, kā arī pieredzē balstītu vadlīniju izstrādi turpmāku projektu īstenošanai.

Projekta īstenošana ir ļāvusi tā komandai iegūt unikālu pieredzi, kas var būt noderīga gan pašai komandai, gan arī citiem interesentiem, kuri vēlas attīstīt projektus, veicinot demokrātisku attīstību ES kaimiņvalstīs, tajā skaitā konfliktu reģionos.

Ziņojuma mērķi ir sniegt pārskatu par projekta īstenošanu, sasniegtajiem rezultātiem, tajā skaitā apkopot projekta norišu laikā gūto pieredzi turpmāku projektu veiksmīgai īstenošanai. Ziņojums izstrādāts ar šādām metodēm: datu apkopošana, novērojumi, pieejamās informācijas analīze, divi strukturēti semināri ar projekta komandu, projekta komandas stāsti un to analīze.

¹<https://www.undp.org/georgia/projects/eu4dialogue>, pēdējo reizi skat. 24.03.2024.

²Eiropas Komisijas mājaslapa, https://commission.europa.eu/about/departments-and-executive-agencies/european-neighbourhood-and-enlargement-negotiations_en#leadership-and-organisation, pēdējo reizi skat. 10.12.2024.

³https://lapas.lv/resources/metodikas-un-rokasgramatas/07_as_moldova_2022/assets/metodikaLV.pdf



Funded by
the European Union

PROJEKTA IEVIEŠANA

Pārskats par situāciju un tās attīstību partnervalstīs

Uzsākot projektu un tā komandas veidošanu, tika veikta projekta partnervalstu situāciju analīze. Katrā no reģioniem – Abhāzijā, Dienvidosetijā, Piedņestras reģionā un Kalnu Karabahā – ir atšķirīga konfliktu vēsture. Tomēr visus šos reģionus vieno strīdi par šo reģionu teritoriālu piederību Gruzijai, Armēnijai, Azerbaidžānai vai Moldovai – bijušo PSRS republiku robežās – vai arī dažādu pakāpju autonomija. Uzskaitītie reģioni lielā mērā atrodas Krievijas informatīvā, tiesību sistēmas, valsts pārvaldes uzbūves, kā arī militārā ietekmē. Tos raksturo arī nesenā pagātnē notikuši bruņoti konflikti. Atšķiras vēstures izpratne un arī nesenās pagātnes notikumu interpretācija šajos reģionos iepriekšējai bijušo republiku teritorijai, kuras ir vairāk orientējušās Eiropas vērtību un tiesību sistēmas virzienā. Krievu valodai un pārkrievošanas politikai ir noteicoša loma, it īpaši Piedņestras reģionā, kur rakstu valoda ir kirilicā un rumāņu izcelsmes iedzīvotāji sevi identificē kā no moldāviem atšķirīgu nāciju. Minētajās teritorijās cilvēki joprojām lielā mērā dzīvo Krievijas informatīvajā telpā.

Plaisu starp konfliktu reģioniem vairākās situācijās pastiprina arī atšķirīgās reliģiskās ievirzes. Spēcīga musulmanisma ietekme ir Azerbaidžānā, kā arī Abhāzijā, kas nosaka gan atšķirīgas sabiedrības un organizāciju hierarhiskās struktūras, gan arī rada spriedzi starp musulmaņu un kristiešu kopienām. Arī pareizticības dažādie atzari un to atšķirīgie ideoloģijas centri Moldovā, Gruzijā un Armēnijā ietekmē sabiedrības šķelšanos un konfliktu iespējamību.

Projekta īstenošanas laikā šīs atšķirības vēl vairāk nostiprināja Krievijas pilna mēroga iebrukums Ukrainā 2022. gada februārī, kas pastiprināja atšķirīgo vēstures interpretāciju un izpratni par notiekošo Ukrainā. Karš arī padziļināja plaisu starp Krieviju un Rietumvalstīm – tajā skaitā bijušajām PSRS republikām, kuras savu attīstību orientējušās Eiropas vērtību virzienā. Moldovas Republika izteikusi vēlmi pievienoties Eiropas Savienībai. Kā zināms, Latvijā pēdējos gados nostiprinājusies neiecietīgāka attieksme pret krievu valodas lietošanu publiskajā telpā. Līdz ar to arī projekta īstenošanā krievu valodas pielietojums samazinājās, piemēram, tā gala dokumenti netika tulkoti krievu valodā.

Visas projekta partnervalstīs tā darbības pirmajos gados (2020.–2022.) ietekmēja arī Covid-19 pandēmija, kuras laikā bija ierobežotas iespējas ceļot un tikties klātienē, tomēr, veicot atbilstošu plānošanu un pielietojot tehnoloģiju sniegtās iespējas, pandēmija neatstāja būtisku ietekmi uz projekta norisi un rezultātiem, un tās galīgā ietekme uz projekta īstenošanu bija minimāla.

2023. gada rudenī Azerbaidžāna veica pasākumus, lai atgūtu Kalnu Karabahas teritorijas, un šo teritoriju pameta 100 000 armēņu izcelsmes bēgļu (pārvietoto personu). Līdz ar to zuda iespēja un vajadzība uzaicināt projektā dalībniekus no Kalnu Karabahas teritorijas, kurā bibliotēkas bija sarežģītā situācijā. Savukārt radās jauna mērķa grupa – pārvietotās personas, viņu piekļuve bibliotēku pakalpojumiem jau Armēnijā. Tomēr līdz projekta aktivitāšu īstenošanai iespējamie dalībnieki vēl nebija kļuvuši par Armēnijas pilsoņiem, tāpēc viņiem nebija iespējams saņemt vīzas ieceļošanai Latvijā.

2024. gada oktobrī Gruzijas parlamenta vēlēšanās uzvarēja partija “Gruzijas sapnis”, un, neņemot vērā plašus protestus, tika pārtrauktas sarunas par iestāšanos ES. Šie apstākļi apdraudēja zināšanu pārneses pasākumu norisi Gruzijā projekta noslēguma posmā.

Politiskās pārmaiņas projekta partnervalstīs veidoja projekta izaicinājumus un šķēršļus, kas bija jāpārvar.

Projekta īstenošanas principi

Politiskais konteksts projekta dalībvalstīs lika ļoti uzmanīgi veidot profesionālo aktivitāšu programmu, lai maksimāli orientētos uz kopīgo katra pasākuma dalībnieku vidū, ar pietāti veidot grupas, kuras vienlaikus piedalās pasākumos, koncentrēties uz profesionālo zināšanu pārnesi. Piemēram, ņemot vērā pašreizējo konfliktu starp Armēniju un Azerbaidžānu, šo valstu dalībnieki netika iekļauti kopīgās aktivitātēs. Savukārt Moldovas un Piedņestras reģiona konflikti ir ilgstoši iesaldēti, un līdz ar to šo valstu pārstāvji var sadarboties, vienlaikus paliekot pie atšķirīgiem uzskatiem politikā. Projekta laikā saasinājās iekšpolitiskās nesaskaņas Gruzijā, un tas izpaudās arī šīs valsts pārstāvju atšķirīgās interpretācijās par tur notiekošo. Tomēr projekta pievēršanās profesionālajai izaugsmei, draudzīgā atmosfēra grupā un diplomātiska projekta komandas norišu vadība neļāva šīm domstarpībām pāraugt konfliktā.

Īpaša uzmanība tika veltīta labvēlīga mikroklimata veidošanai grupās, piešķirot katram dalībniekam vērtību kā profesionālim un cilvēkam neatkarīgi no viņa uzskatiem un politiskā konteksta, kāds ir šo dalībnieku pārstāvētajās teritorijās.



Funded by
the European Union

Profesionālo zināšanu tematika, kā arī pieredzes nodošanas metodes tika atlasītas veidos, kuros vislabāk var netiešā veidā nodot zināšanas un ļaut pieredzēt darba un dzīves vidi, kuras pamatā ir līdztiesība, demokrātiska lēmumu pieņemšana, cilvēktiesību ievērošana, cieņa pret individu un citas Eiropas vērtības. Fakts, ka arī Latvija bija okupēta un atradās PSRS sastāvā, radīja papildu savstarpējās uzticēšanās tiltu starp dalībniekiem no Dienvidkaukāza un Moldovas Republikas un viesa dalībniekos lielāku pārliecību, ka veiksmīga demokrātiska attīstība iespējama arī viņu valstīs. ES kaimiņvalstu un Latvijas kopīgās vēstures posms un attīstība Latvijā pēc neatkarības atgūšanas palīdzēja arī kļūdēt iespējamās mītas par ES, kuri tiek aktīvi izplatīti Krievijas informācijas telpā, tostarp ES kaimiņvalstīs.

Kopīgu vērtību un mērķu definēšana bija viens no svarīgākajiem soļiem sadarbības projekta plānošanā, jo īpaši projektā iesaistoties konfliktējošu pušu pārstāvjiem. Šis process palīdzēja veidot savstarpēju sapratni, stiprināt sadarbību un virzīt projektu uz kopīgu rezultātu.

Veidojot kopīgo izpratni, īpaši nozīmīga bija visu iesaistīto pušu līdzdalība un iespēja katram izteikt savu viedokli, bažas un ierosinājumus. Būtiski bija izmantot dažādas metodes, kuras ne vien radīja drošības izjūtu, bet arī attīstīja radošumu, piemēram, priekšlasījumi, grupu darbs, Nopietnā LEGO spēle, praktiskas nodarbības, kopīgas brīvā laika aktivitātes. Aktivitātes notika dažādās Latvijas vietās, dažādās institūcijās, tajās pieredzē dalījās dažādu jomu profesionāļi, ļaujot katram dalībniekam uzklaut pieredzi, kuru iespējams pārņemt un īstenot arī viņu profesionālajā situācijā.

Nosakot kopīgās intereses, bija aktīvi jāmeklē vienojošais visos dalībniekos, iespējami maz koncentrējoties uz atšķirībām. Gadījumos, kad kopā darbojās cilvēki ar ļoti atšķirīgām pieredzēm, bija jāvienojas par apzinātu koncentrēšanos tikai uz kopīgās pieredzes apmaiņas tehnisko pusi, neienesot sarunu telpā vērtību jautājumus. Vienlaikus dalībniekiem bija arī jāpieņem, ka visas pieredzes ir unikālas un arī visas atbildes kopīgajā mācību procesā ir pareizas. Par kopīgi izveidotiem un dokumentētiem noteikumiem būtu vēlams vienoties jau pirmajā – iepazīšanās seminārā, veidojot šos noteikumus līdzdalīgā procesā un pārliecinoties, ka visiem dalībniekiem veidojas vienāda izpratne par kopīgi radīto noteikumu saturu.

Koncentrēšanās uz to, kas vieno puses, nevis uz to, kas tās šķir, kā arī kopīgo interešu atrašana kalpoja par pamatu sadarbībai katras grupas iekšienē. Piemēram, tā kā vienojošais mērķis bija bibliotēkāju un muzeju darbinieku pieredzes apmaiņa, kopīgā interese bija profesionāla krājumu veidošana, restaurācija, uzglabāšana, tehnoloģiju izmantošana, lasītāju piesaiste, darbs ar vietējo sabiedrību un dažādām tās grupām. Var arī definēt ar projektu tieši nesaistītus kopīgus mērķus, piemēram, savstarpējas rūpes par to, lai katrs projekta dalībnieks saglabā vislabākās iespējamās atmiņas un iespaidus par kopā pavadīto laiku.

Projekta īstenošanas apraksts

Projekta pirmajā posmā (2021.–2022.) tika veikta analīze par noturības dažādiem aspektiem konfliktu reģionos, kā arī tika definēta bibliotēku iespējamā loma noturības veicināšanā. Situācijas izpēti veica biedrība LAPAS. Sagatavotajā ziņojumā tika ieteikts pievērst uzmanību šādiem bibliotēku darba aspektiem:

- bibliotēku pakalpojumi un aktivitātes kopienā kā tilts dažādu grupu drošības stiprināšanai;
- bibliotēku plašais pakalpojumu klāsts demokrātijas veicināšanā, pašvaldības un finanšu atkarības mazināšanā, bibliotēku autonomijas nostiprināšanā;
- bibliotēku darbs ar dažādām mērķa grupām, kuras var būt pārmaiņu aģenti savās kopienās;
- bibliotēku loma kopienu aktivizēšanā;
- ņemot vērā, ka noturībā liela nozīme ir tieši atsevišķiem indivīdiem, projektā var iekļaut gan bibliotēkas kā institūcijas, gan bibliotēkara kā indivīda perspektīvu;
- izmantojamās telpu, cilvēku un ideju perspektīvas, kā arī iekšējā un ārējā drošības dimensija;
- visa centrā ir bibliotekāri kā noteicošie pārmaiņu procesu iedzīvinātāji.⁴

Bija jāņem vērā arī faktors, ka konfliktu reģionos bibliotēka ne vienmēr būs fiziski drošākā pulcēšanās vieta, jo vietas, kur koncentrējas iedzīvotāji, var kļūt par mērķi iznīcināšanai. Autoritatīvos režīmos bibliotēkas un muzeji ir arī propagandas ieroci, kur politiskā konjunktūra nosaka iepirkumu saturu, kas saglabājams un virzāms lasītāju uzmanības priekšplānā, krājuma komplektēšanas politiku un to, kas ir pieejams tikai speciālajos krājumos vai pat norakstāms vai iznīcināms.

Projekta sagatavošanas gaitā sākotnēji tika izvirzīts koncepts par bibliotēku kā (fiziski) drošu vietu. Mainoties situācijai, šis koncepts tika paplašināts, domājot par vietu, kur droši var pastāvēt ideju un uzskatu daudzveidība.

⁴Vajadzību izpēti projekta "EU4 Dialogs: mazināt plaisas ar kultūras un izglītības palīdzību" aktivitāšu satura definēšanai un izstrādei, nepublicēts ziņojums.



**Funded by
the European Union**

Ņemot vērā Krievijas propagandas ietekmi, īpaši svarīgi bija nodot projekta dalībniekiem ne vien ieskatu par to, kā notiek darbs bibliotēkās, bet arī lēmumu pieņemšanas un savstarpējo attiecību pieredzi demokrātiskā valstī un ES kopumā. Šāda pieeja varēja efektīvāk rosināt pārmaiņas dalībnieku domāšanā, tostarp veicinot priekšstatu maiņu par atšķirīgajiem režīmiem. Nozīmīga loma programmu izstrādē bija dalībnieku profesionālajām vajadzībām, kuras viņi puda gan tiešsaistes intervijās, gan arī anketās pirms dalības vasaras skolā, praksē un mentoringa programmas norisēs.

Aktivitātes un to tematiskais saturs

Projekta izvirzīto mērķu sasniegšanai LNB komanda organizēja šādas aktivitātes:

- divas vasaras skolas – vidēji desmit dienas ilgus pieredzes apmaiņas pasākumus Latvijā;
- mentoringu (konsultēšanu) dalībniekiem projektu īstenošanai savās bibliotēkās;
- trīs profesionālās prakses – līdz mēnesim ilgas padziļinātas zināšanu apguves pasākumus Latvijā;
- četrus zināšanu pārneses pasākumus partnervalstīs;
- vadlīniju izstrādi turpmākiem attīstības sadarbības projektiem.

Vasaras skolas

LNB projekta komanda Latvijā organizēja divas vasaras skolas “Bibliotēka kā kopienas kultūras telpa” (20.08.–30.08.2023. un 19.08.–23.08.2024.). To mērķis bija veicināt savstarpēju komunikāciju, kopīgu mācīšanos un kohēziju, daloties Latvijas, Moldovas (ieskaitot Piedņestras reģionu), Azerbaidžānas, Armēnijas un Gruzijas labākajā praksē.

Pirmajā vasaras skolā sadarbība tika veicināta, apgūstot šādas tēmas:

- bibliotēku informācijas sistēmas un resursi, to pārvaldība;
- digitalizācija un kultūras mantojuma saglabāšana;
- bibliotēku un kultūras institūciju darbs pakalpojumu plānošanā un attīstīšanā;
- bibliotēku sadarbība kultūras jomā ar dažādām organizācijām, institūcijām un vietējām kopienām.

Otrās vasaras skolas programmā tika iekļautas sekojošas tēmas:

- bibliotēka kā lasīšanas veicinātāja: darbs ar bērniem un ģimenēm;
- bibliotēka kā vietējās vēstures izpētes stūrakmens kopienai;
- bibliotēka kā tilta veidotāja demokrātijai: darbs ar jauniešiem;
- bibliotēka kā telpa kopienai: sadarbība un sabiedrības iesaiste.

Pēc katras vasaras skolas dalībnieki tika aicināti pieteikties mentoringa programmai, kā arī praksei Latvijā. Sadarbībā ar mentoringa dalībniekiem tika izstrādātas apjomīgas prakses programmas, kā arī piemeklētas partneru organizācijas Latvijā, kuras uzņēmās nodrošināt prakses vietas.

Mentoringa programma

Pēc katras vasaras skolas LNB komanda nodrošināja individuālu konsultēšanu pilotprojektu īstenošanai dalībnieku bibliotēkās. Pirmā mentoringa perioda laikā (01.09.2023.–31.08.2024.) pieci dalībnieki izstrādāja un īstenoja šādus pasākumus:

- bibliotēkas digitalizācijas vadlīnijas;
- bibliotēkas telpas izveides koncepcija;
- izglītojoša pasākuma programma;
- publikācija;
- jaunu pakalpojumu izveide dažādām mērķgrupām.



**Funded by
the European Union**

Piedalījās divi dalībnieki no Moldovas un pa vienam no Piedņestras reģiona, Azerbaidžānas un Gruzijas. Mentoringa programmas rezultātus prezentēja divās noslēguma *Zoom* sanāsmēs, kurās piedalījās visi mentoringa programmas dalībnieki, kā arī mentori no Latvijas bibliotēkām.

Arī otrajā mentoringa periodā (01.09.2024.–31.01.2025.) iesaistījās pieci dalībnieki – trīs no Armēnijas un divi no Gruzijas. Dalībnieku izvēlētie mentoringa programmas temati bija:

- digitālās bibliotēkas attīstības plāns;
- vadlīnijas digitalizēto failu arhivēšanai, pārvaldīšanai un izplatībai;
- elektronisko datubāzu izveides iespēju izpēte;
- kultūras mantojuma uzlabošana: muzeju finansējuma un bibliotēku darbības attīstība ar stratēģisku nākotnes redzējumu;
- ieteikumi pielāgotās literatūras formātiem.

Prakses

Pirmajā praksē LNB piedāvāja pieredzes apmaiņu par šādām tēmām:

- bibliotēkas / muzeja sadarbība ar kopienu, vietējo tradīciju un novadpētniecības materiālu vākšana; kopienas iesaiste šajos procesos un piederības sajūtas veidošana;
- darbs ar dažādām mērķgrupām / iekļaujošas sabiedrības veidošana, t.sk. darbs ar krievvalodīgo auditoriju, mazākumtautībām, darbs ar cilvēkiem ar īpašām vajadzībām;
- sadarbība projektos un aktivitāšu veidošanā.

Prakse notika 30.10.2022.–25.11.2022., un tajā piedalījās divas praktikantes no Moldovas.

Otrā prakse bija veltīta jau specifiskāku zināšanu apguvei nelielā grupā un individuāli, un tajā tika aplūkota gan valsts politika bibliotēku un muzeju jomās, ietverot tikšanās Latvijas Republikas Kultūras ministrijā, gan detalizētas zināšanas par bibliotēku un muzeju politikas jautājumiem, krājumu veidošanu, saglabāšanu un restaurēšanu, kā arī darbs ar apmeklētājiem. Muzeju jomas pārstāvim no Piedņestras reģiona tika izstrādāta individuāla programma sadarbībā ar Latvijas muzeju nozares speciālistiem.

Prakse notika 05.11.2023.–03.12.2023., un tajā piedalījās trīs praktikanti no Piedņestras reģiona, viens – no Moldovas.

Trešajā praksē dalībnieki ieguva padziļinātu informāciju par bibliotēku organizāciju, medijpratību, jaunāko profesionālo literatūru, lokālās kultūrvēstures izpēti, bibliotēku lomu ilgtspējīgas attīstības mērķu ieviešanā, darbu ar auditoriju, kā arī citām dalībnieku pieprasītajām tēmām.

Prakse notika 06.05.2024.–25.05.2024., un tajā piedalījās četras praktikantes: divas no Gruzijas un divas Gruzijā dzīvojošas bēgles no Dienvidosetijas.

Zināšanu pārnese pasākumi

Projekta ietvaros notika četri zināšanu pārnese pasākumi. Iepriekšējo aktivitāšu dalībnieki tos organizēja savās valstīs, lai dalītos pieredzē ar iepriekšminētajās aktivitātēs gūtajām zināšanām, kā arī to ieviešanu.

Pirmais pasākums notika 01.10.–05.10.2024. Moldovā, un tas bija seminārs par *EU4D* pasākumu laikā apgūto. Seminārā piedalījās arī pārstāvji no Piedņestras reģiona. Latvijas eksperti piedalījās seminārā Kišiņevā, sniedzot zināšanas jau plašākam profesionāļu lokam, savukārt projekta dalībnieki reflektēja par Latvijā apgūto, kā arī parādīja, kā darbojas viņu bibliotēkas.

Arī otrais zināšanu pārnese pasākums notika Moldovā 11.11.–15.11.2024. pēc Moldovas kolēģu pieprasījuma un par jau krietni specifiskāku tēmu – tas bija adresēts Moldovas Nacionālās bibliotēkas un Moldovas universitāšu bibliotēku datu veidošanas speciālistiem un vēstīja par bibliogrāfisko un autoritatīvo datu veidošanu.

16.02.–21.02.2025. notika zināšanu pārnese pasākums Armēnijā. Latvijas projekta komanda un eksperti iepazinās ar Armēnijas bibliotēku darba specifiku un kontrastiem.

Ceturtais zināšanu pārnese pasākums bija plānots Gruzijā, tomēr līdz ar šīs valsts valdības izvēli apturēt sarunas par iestāšanos ES klātienē programmas īstenošana nebija vēlama. Tāpēc 20.03.2025. tika organizēts tiešsaistes seminārs Gruzijas bibliotekāriem. Tajā atbilstoši Gruzijas kolēģu vēlmei Latvijas eksperti dalījās jaunākajās atziņās par



bibliotēku ēkām, telpām, to iekārtošanu, jaunākajām aktualitātēm Latvijas bibliotēkās, aplūkoja mākslīgā intelekta rīku ētisku lietojumu bibliotēku darbā un izglītojošajās aktivitātēs, kā arī rosināja domāt par to, kāda ir publisko bibliotēku loma sašķeltās kopienās. Savukārt vasaras skolu, mentoringa programmu un profesionālo praksi dalībnieki dalījās savā pieredzē minētajās jomās, stāstīja par ieviestajiem pilotprojektiem, kā arī savām idejām un nākotnes plāniem.

Rezultāti un ietekme

Projekta gaitā dalībnieki apguva zināšanas un dalījās pieredzē par daudziem bibliotēku un muzeju darba aspektiem. Pēc katras vasaras skolas un prakses noslēguma dalībnieki aizpildīja novērtējuma anketas par ieguvumiem. Caurmērā dalībnieku vērtējumi skalā no 1 līdz 10 bija 9 un 10 – atkarībā no tēmas aktualitātes. Dalībnieki pozitīvi novērtēja arī projekta saturisko un tehnisko organizāciju.

Aurica Vrabie, Ștefan Vodă publiskā bibliotēka, Moldova

Vasaras skola bija mana apburošākā pieredze bibliotēkā. Jau daudzus gadus vēlējos pāriet darbā citā nozarē, bet tagad precīzi zinu, kā vēlos strādāt un ko vēlos paveikt kā pilsētas bibliotēkas direktore. Paldies par iespēju paskatīties uz lietām citādi, par pārliecību par savām spējām un iespēju visu no jums aizgūto īstenot savā ikdienas darbā! Katrīna, Viktorija, Jūlija, Madara, Anna, lai Dievs svētī jūs ar veselību un spēku attīstīties un nodot pieredzi arī citiem attīstības valstu bibliotekāriem. Mums to ļoti vajag. Es jūs apbrīnoju!

Gandrīz katrā anketā nolasāms gandarījums par dalību projektā, kurā bez profesionālajiem ieguvumiem dalībnieki atzīmē arī Latvijā pieredzēto bibliotēku darba kultūru, ieinteresētību lasītāju un klientu vajadzībās, telpu atvēršanu apmeklētājiem, pretimnākošu attieksmi pret bērniem un cilvēkiem ar īpašām vajadzībām, tehnoloģisko iespēju izmantošanu, radošu projektu īstenošanu bibliotēkās, iesaistot klientus, sasniegumus digitalizācijā, darbinieku degsmi un ieinteresētību.

Īpaši jāatzīmē attiecību veidošanās starp kolēģiem no konfliktu reģioniem. Projekta ietvaros vienā no vasaras skolām pieredzi apguva Moldovas un Piedņestras reģiona speciālisti, kā arī dalībnieki no Azerbaidžānas. Otrās vasaras skolas laikā kopā mācījās Armēnijas un Gruzijas dalībnieki. Projekta komandas vērojumi liecina, ka organizatoriem bija izdevies radīt nosacījumus un apstākļus, kas atraisīja dalībniekus un veicināja viņu savstarpējo uzticēšanos. Kopīgi darbojoties, piemēram, nopietnā Lego spēlē (skat. aprakstu turpmāk), dalībnieki labi sadarbojās arī jauktās grupās. Dažādās sadzīves situācijās dalībnieki cits citam izpalīdzēja un atbalstīja. Dažos gadījumos Latvijā gūtā kopīgā pieredze rosināja arī tālāku sadarbību starp grupas dažādu valstu pārstāvjiem. Zināšanu pārneses pasākumā Moldovā bija uzaicināti arī dalībnieki no Piedņestras reģiona, savukārt Zoom konferencē Gruzijā piedalījās arī dalībnieki no Moldovas, Armēnijas un Azerbaidžānas. Moldovas Nacionālā bibliotēka veica konkrētus atbalsta pasākumus Piedņestras reģiona bibliotēkām.

Aliona Tostogan, Moldovas Nacionālā bibliotēka, Moldova

Profesionālās prakses laikā projekta *EU4D* ietvaros, kas norisinājās 05.11.2023.–03.12.2023., man bija iespēja iepazīties ar Latvijas kultūrpolitikas aktualitātēm, Latvijā inovatīvām praktiskajām metodēm bibliotēku pārvaldībā, bibliotēku krājuma veidošanu un organizāciju, bibliotēku pakalpojumiem, krājuma saglabāšanas centra darba organizēšanu, bibliotēku izglītojošajām aktivitātēm u.c. Būtiskākais sasniegums bija iepazīšanās ar manas jomas profesionāļiem – bibliotekāriem no Latvijas bibliotēkām un bibliotekāriem un muzeju darbiniekiem no Piedņestras reģiona. Šai profesionālajai praksei bija draudzības tilta loma, un tā sniedza iespēju Moldovas Republikai sadarboties ar Piedņestras reģionu, kas pēc būtības ir stratēģiska partnerība, kuras pamatā ir sena draudzība un labas kaimiņattiecības, vienlīdzība, savstarpējo interešu respektēšana, kopīga vēsture un kultūra, cilvēku tūkstošu likteņu savijumi. Šāds stabils pamats veicina uzticības pilnus kontaktus starp kultūras iestādēm. Moldovas Republikas un Piedņestras reģiona attiecību tālākai attīstībai būs īpaša nozīme reģionālās stabilitātes un drošības, miera un savstarpējas sapratnes uzturēšanai. Projekta *EU4D* mērķis ir izveidot pastāvīgu platformu, lai stiprinātu Moldovas Republikas un Piedņestras reģiona draudzības un partnerības saites, kas izpaudīsies šādās aktivitātēs:

1. Moldovas Nacionālās bibliotēkas un Benderu pilsētas Vēstures un novadpētniecības muzeja krājumu apmaiņa un papildināšana ar digitalizētajiem resursiem un agrāko laiku periodiskajiem izdevumiem,
2. Aleksandra Puškina vārdā nosauktās Tiraspoles Centrālās publiskās bibliotēkas krājuma papildināšana ar izdevumiem krievu valodā (ir piedāvājums, ko iespējams realizēt līdz 2023. gada beigām),
3. Aleksandra Puškina vārdā nosauktās Tiraspoles Centrālās publiskās bibliotēkas krājuma papildināšana ar grāmatām angļu valodā (no 2024. gada ikmēneša komplektēšanas piedāvājums),
4. iespēja Aleksandra Puškina vārdā nosauktajai Tiraspoles Centrālajai publiskajai bibliotēkai un Tarasa Ševčenko vārdā nosauktajai Piedņestras Valsts universitātes bibliotēkai noslēgt līgumu par pievienošanu Moldovas Republikas bibliotēku elektroniskajam katalogam SIBIMOL,
5. partnerības iespēja projektos.



Izsaku sirsnīgu pateicību profesionālās prakses organizatoriem un dalībniekiem par augsto profesionalitāti, individuālo pieeju, iejūtību un uzmanību, kas tika veltīta praktikantiem, piesātināto profesionālo programmu, kas tika bagātināta ar praktiskiem materiāliem, nenovērtējamo pieredzes apmaiņu, motivācijas veicināšanu un emocionālo pacēlumu, prasmi radīt siltu un draudzīgu vidi, kas veicina maksimālu zināšanu apguvi. Jūs bijāt pacietīgi un atbalstoši visas prakses garumā. Ieguvām ārkārtīgi vērtīgu pieredzi, kas mums palīdzēs turpmākajā darbā. Liels paldies par JŪSU DARBU!

Projekta komanda katra posma noslēgumā izvērtēja anketās pausto atgriezenisko saiti, lai veiksmīgi plānotu turpmākos projekta pasākumus.

Evija Vjaterē, projekta aktivitāšu koordinatore

Izvērtējot dalībnieku novērtēšanas anketas, secinājām, ka projekta dalībnieki uzsver šādus vasaras skolu un profesionālās prakses apmeklējuma ieguvumus.

Stratēģiskā plānošana un attīstība

Starptautiskā sadarbība: daži dalībnieki plāno izmantot iegūtās zināšanas, lai stiprinātu partnerattiecības ar citām organizācijām, izmantojot efektīvākas komunikācijas metodes. Jaunu projektu attīstība: tiks īstenotas idejas par bibliotēku kā sadarbības centru ar vietējām kopienām un kultūras institūcijām.

Bibliotēka kā daudzfunkcionāla un sabiedriska telpa

Publiskās telpas loma: dalībnieki atzina, ka bija pārsteigti par Latvijas bibliotēku modernizācijas līmeni – bibliotēkas darbojas kā daudzfunkcionālas telpas.

Publiskās telpas izmantošana: iegūtās zināšanas par bibliotēku kā sabiedrisku telpu tiks izmantotas, lai radītu pieejamākas un daudzfunkcionālākas bibliotēkas vietējā līmenī.

Zonējuma plānošana: tika izcelta interese par bibliotēkas zonējumu, lai radītu ērtas un pielāgotas vietas dažādu lietotāju vajadzībām.

Atvērta vide: dalībnieki guva pārlicību, ka bibliotēka nav tikai vieta grāmatu glabāšanai, bet gan kopienas centrs, kur notiek izglītojoši, kultūras un sociālie pasākumi.

Bibliotēku krājuma organizācija

Bibliotēku informācijas sistēmas: dalībnieki plāno izmantot automatizētās grāmatu izsniegšanas un jauno izdevumu pasūtīšanas sistēmas, lai uzlabotu bibliotēku darbu.

Elektroniskā kataloga izveide: dalībnieki plāno tuvākajā laikā uzsākt elektroniskā kataloga izstrādi, lai uzlabotu piekļuvi bibliotēku resursiem.

Elektroniskie resursi: tiks izmantota pieredze saistībā ar datubāzu pārvaldību, lai uzlabotu resursu pieejamību tiešsaistē.

Digitalizācijas pieredze: dalībnieki novērtēja pieredzi saistībā ar vietējo vēstures resursu digitalizāciju.

Kultūras mantojuma saglabāšana un sadarbība

Sadarbība ar organizācijām: tiks pielietotas jaunas sadarbības metodes ar vietējām kopienām un organizācijām, lai veicinātu kultūras projektus un bibliotēku attīstību.

Kopienas un sabiedrības iesaiste

Sadarbība ar skolām un bērnudārziem: tiks meklētas iespējas, kā sadarboties ar izglītības iestādēm, lai veicinātu bērnu un jauniešu lasītprasmi.

Darbs ar bērniem un ģimenēm: iegūta izpratne par to, kā bibliotēkas var iesaistīties bērnu lasīšanas veicināšanā, izmantojot starptautiskus projektus un veidojot mūsdienīgas, pievilcīgas lasīšanas vides.

Ilgtermiņa attīstība un jaļā domāšana

Videi draudzīga pieeja: iegūta pieredze par to, kā bibliotēkas ievieš ilgtermiņīgas prakses, piemēram, energoefektīvas tehnoloģijas un videi draudzīgus materiālus.

Dalībnieku citāti, kas raksturo mūsdienīgu bibliotēku

- “Bibliotēkas ir modernas, pieejamas un rada iedvesmojošu vidi gan bērniem, gan pieaugušajiem.”
- “Automatizētās sistēmas un digitālo resursu pārvaldība padara bibliotēku efektīvāku.”
- “Bibliotēka kļūst par kopienas sirdi, kur satiekas dažādi cilvēki ar kopīgām interesēm.”



Konkrēti rezultāti partnervalstīs tika sasniegti, pateicoties mentoringa programmai.

Pirmajā programmā dalībnieki sasniedza šādus praktiskos rezultātus:

- bibliotēkas digitalizācijas vadlīnijas,
- bibliotēkas telpas izveides koncepcija,
- izglītojoša pasākuma programma,
- publikācija,
- jaunu pakalpojumu izveide dažādām mērķa grupām.

Victoria Vasilica, Moldovas Nacionālā bibliotēka, Moldova

Mentoringa programma bija ārkārtīgi vērtīga pieredze, kas man sniedza dziļu izpratni par bibliotēku pakalpojumiem cilvēkiem ar invaliditāti Latvijā. Es ļoti novērtēju praktisko pieeju un piedāvātos resursus, kas palīdzēja man uzlabot savas prasmes kā pasniedzējam un apmācīt citus bibliotekārus, lai arī viņi savās bibliotēkās izveidotu iekļaujošu un pieejamu vidi. Mana mentore Zane bija ļoti centīga un sniedza pastāvīgu atbalstu programmas laikā, kas veicināja manu profesionālo izaugsmi. Es arī uzzināju, kā pielāgot bibliotēkas aktivitātes un resursus, lai tie labāk atbilstu lietotāju ar invaliditāti dažādajām vajadzībām. Šī programma pastiprināja manu pārliecību, ka bibliotēkām var būt izšķiroša nozīme iekļaušanas un daudzveidības veicināšanā. Paldies par šo mācību un attīstības iespēju!

Savukārt otrajā programmā dalībnieku izvēlētie temati bija:

- attīstības plāns digitālajai bibliotēkai;
- vadlīnijas digitalizēto failu arhivēšanai, pārvaldīšanai un izplatībai;
- elektronisko datubāzu izveides iespēju izpēte;
- kultūras mantojuma pilnveidošana: muzeju finansējuma un bibliotēku darbības attīstība ar stratēģisku nākotnes redzējumu;
- ieteikumi pielāgotās literatūras formātiem.

Vislabāk par projekta ietekmi varēja spriest zināšanu pārneses pasākumos, kuri notika jau ar laika distanci pēc Latvijā notikušajām vasaras skolām un profesionālajām praksēm.

Vairāki zināšanu pārneses pasākumu dalībnieki norādīja, ka tieši projekta komandas un ekspertu attieksme, uzmanība, profesionalitāte un atmosfēra viņus iedvesmojusi veikt pārmaiņas arī savās bibliotēkās, kā arī radījusi vēlmi attīstīt turpmāku sadarbību ar Latvijas partneriem.

Zināšanu pārneses pasākumi daudzviet parādīja projekta reālo ietekmi uz pārmaiņām partnervalstu bibliotēkās. Papildus mentoringa programmas laikā izstrādātajiem praktiskajiem rezultātiem, it īpaši digitalizācijas jomā, dalībnieki parādīja, ka, piemēram, iedvesmojoties no Latvijā gūtās pieredzes, ir pārveidotas bibliotēkas telpas, rodot finansējumu vietējā pašvaldībā (Batumi). Vienlaikus vairākās bibliotēkās ir ieviestas nelielas, bet būtiskas izmaiņas, piemēram, radīts foto albums par bibliotēkā notikušajiem pasākumiem, viesu atsauksmju grāmata, iecere par kopienas stāstu vakariem pie bibliotēkas kamīna u.c.

Projekta dalībnieki saviem kolēģiem sagatavojuši arī lekcijas un seminārus par Latvijā gūto pieredzi.

İltifats İbrahimovs, Azerbaidžānas Tehniskās universitātes bibliotēka, Azerbaidžāna

Mentoringa programmas ietvaros man bija laba iespēja izpētīt, mācīties, apkopot savu pieredzi un sagatavot vadlīnijas, lai nodrošinātu noderīgu rokasgrāmatu Azerbaidžānas universitātēm. Apmeklējot Latvijas Nacionālo bibliotēku, novēroju, ka bibliotēkai ir liela pieredze digitalizācijā, tādēļ apkopāju informāciju par digitalizācijas projektiem. Pēc vasaras skolas uzzināju par mentoringa iespēju un pieteicos tai Latvijas Nacionālajā bibliotēkā.

Vērtējot zināšanu pārneses pasākumu pieredzi, projekta komanda atzina, ka klātienē iepazīt katras valsts specifika ļauj precīzāk izprast valsts situāciju un vajadzības. Secināts, ka vietējā konteksta iepazīšanas vizīte pirms projekta būtu ļāvusi precīzāk definēt tēmas un veikt atbilstošu dalībnieku un tēmu atlasīšanu. Tomēr jāatzīmē, ka patiesās situācijas apzināšanā lielu lomu spēlēja projekta norises laikā izveidotās savstarpējās attiecības. Iespējams, apmeklējot iesaistītās valstis pirms projekta, Latvijas pārstāvji redzētu tikai kolēģu darba "virspusi" jeb ārējo "fasādi".



Projekta komandas vērojumi par partnervalstīm kā sadarbības partneriem

Moldova. Šķiet, šī ir bijusi visatvērtākā un ieinteresētākā puse zināšanu pārneses aspektā. Dalībnieki ir aktīvi vērojuši, mācījušies un guvuši praktisku labumu no mentoriem un semināriem. Ir redzama vēlme turpināt sadarbību un ieviest pārmaiņas, kas saistītas ar virzību uz ES. Jauniešu telpas remonts un iesaiste dažādās aktivitātēs liecina par pozitīvu ietekmi.

Piedņestras reģions. Sadarbība ir veicinājusi dialogu, kas ir pozitīvi. Tomēr pastāv zināmas barjeras un piesardzība no reģiona pārstāvju puses. Pastāv arī sistēmiskas problēmas un politiskais konteksts, kas var kavēt pārmaiņas. Ir piemērs, kad kāds dalībnieks ir piedalījies šajā un citos projektos bez pienācīgas profesionālās intereses un atdeves.

Gruzija. Dalībnieki ir guvuši taustāmus ieguvumus, piemēram, digitalizācijas rekomendācijas un attīstības stratēģijas dokumentu. Vasaras skola ir palīdzējusi stiprināt pašapziņu un profesijas prestižu dalībniekiem no mazām bibliotēkām. Ir izveidojušies personiski kontakti, kas veicina turpmāko sadarbību. Projekta ietekme Gruzijā bija visstrukturētākā, jo grupas līdere bija no Parlamenta bibliotēkas, kas ir arī metodiskais centrs visu valsts bibliotēku attīstībai. Līdz ar to rezonanse par Latvijā iegūto pieredzi bija visplašākā. Turpmāko sadarbību diemžēl ietekmē Gruzijas politiskā atsvešināšanās no ES.

Abhāzija un Dienvidosetija. Pārvietošanās ierobežojumu dēļ šo reģionu dalība aktivitātēs bija fragmentāra. Abhāzijas gadījumā ir minēta Gruzijas bibliotēku grāmatu pārņemšana pāri robežai un privāti kontakti, kuri turpinās. Dalībniece no Dienvidosetijas bēgļu nometnes, kur barakā iekārtota bibliotēka, ieguva gan profesionālas zināšanas, gan kontaktus (arī Gruzijā), gan arī tik nepieciešamo atelpu.

Armēnija. Dalībnieki ir novērtējuši *multiplying event* formātu. Pastāv zināmas barjeras zināšanu pārnesē noteiktos aspektos, jo tiek uzskatīts, ka daudz kas jau ir sasniegts. Vērojama spēcīga sieviešu profesionāļu kopiena, augsta izglītotība, pietiekams finansējums daudzās jomās, kuras atbalstījuši sponsori, tajā skaitā armēņu diaspora. Jūtama interese par iekļaujošu bibliotēku pakalpojumu attīstību. Vairākos gadījumos redzams, ka publiskās telpas, kurās atrodas vairums bibliotēku, netiek uzturētas ar pienācīgu rūpību.

Kalnu Karabaha / Arcaha. Šis reģions projektā nebija pārstāvēts, jo potenciālajiem dalībniekiem tika atteiktas ieceļošanas vīzas. No Azerbaidžānas viedokļa šī reģiona bibliotēkām nepieciešama liela palīdzība bibliotēku atjaunošanā un krājumu veidošanā. Armēnijas bibliotēkas strādā, iekļaujot pārvietotās armēņu tautības personas no šī reģiona. Armēnijas un Azerbaidžānas kolēģi netika iekļauti vienā grupā, saskarsme bija netieša – zināšanu pārneses pasākumā Gruzijā (*Zoom*).

Azerbaidžāna. Ir radīts taustāms produkts – digitalizācijas vadlīnijas. Tomēr ir traucējusi valodas barjera, un ir sajūta, ka azerbaidžāņu puse ne vienmēr ir pilnībā sapratusi, ko Latvijas eksperti centušies sniegt. Pastāv interese par bibliotēku struktūras reorganizāciju. Ir redzama orientācija uz augstiem standartiem un tiešumu komunikācijā.

Kā lielu ieguvumu projekta dalībnieki uzsvēra lielisko gaisotni un cilvēciskā līmeņa attiecības, kuras tika iedibinātas Latvijā un veicināja uzticēšanos un ieklausīšanos profesionālajos vēstījumos. Zināšanu pārneses pasākumu dalībnieki izteica vēlmi arī turpmāk sadarboties ar LNB un citiem Latvijas ekspertiem. Kaut arī aktivitāšu laikā dalībnieki labprāt sadarbojās un veidoja neformālas saites, neskaidrāka ir dalībnieku turpmākā iespējamā sadarbība jauktu grupu dalībnieku vidū – starp Moldovas un Piedņestras reģiona, kā arī Azerbaidžānas dalībniekiem (pirmās vasaras skolas grupa), vai arī Armēnijas un Gruzijas dalībniekiem (otrās vasaras skolas grupa).

Projekta komandas strukturētajos semināros to dalībnieki dalījās pieredzē par dažādām situācijām, kuras jāva mācīties un izdarīt secinājumus turpmāko projektu īstenošanai. Sadarbībai ar citu kultūru pārstāvjiem, it īpaši no konfliktu zonām, kā ļoti nozīmīgas tika uzsvērtas septiņas jomas: projekta plānošana, dalībnieku atlase, programmas izstrāde, komunikācija, īpatnības mentoringa programmu īstenošanā, dalībnieku labbūtība, kā arī radošuma atraisīšana. Turpmākajās nodaļās tiks atspoguļoti projekta komandas pieredzes stāsti un šajos projekta aspektos gūtās atziņas. Šī projekta komandas pieredze kalpo par pamatu arī Ziņojuma noslēgumā pievienotajām vadlīnijām.

Dalībnieku galvenie ieguvumi no projekta

- Profesionālās zināšanas un pieredze
 - Bibliotēku darba aspekti: dalībnieki apguva zināšanas un dalījās pieredzē par daudziem bibliotēku un muzeju darba aspektiem, gūstot jaunu redzējumu par savu darbu.
 - Mūsdienīgas pieejas: viņi iepazinās ar Latvijas bibliotēku modernizācijas līmeni, daudzfunkcionalitāti, tehnoloģisko iespēju izmantošanu un radošu projektu īstenošanu.
 - Labā prakse: dalībnieki atzīmēja Latvijas bibliotēku darba kultūru, orientēšanos uz lasītāju un klientu vajadzībām, telpu pielāgošanu, pretimnākšanu dažādām sabiedrības grupām un darbinieku degsmi.
 - Digitalizācija: daudzi dalībnieki guva pieredzi un zināšanas par digitalizācijas procesiem un elektronisko resursu pārvaldību, plānojot ieviest līdzīgas sistēmas savās bibliotēkās.
 - Stratēģiskā plānošana un attīstība: dalībnieki guva idejas par bibliotēku attīstību, jaunu pakalpojumu ieviešanu un sadarbības veidošanu.



- Mentoringa programma: šī programma sniedza dziļāku izpratni par konkrētām jomām, piemēram, bibliotēku pakalpojumiem cilvēkiem ar invaliditāti, un palīdzēja izstrādāt praktiskus risinājumus un vadlīnijas.
- Personīgā un profesionālā izaugsme
 - Jauna perspektīva: dalībnieki ieguva iespēju paskatīties uz savu darbu no cita skatupunkta, kas vairoja pārliecību par savām spējām un motivāciju ieviest pārmaiņas.
 - Iedvesma un motivācija: projekta komandas un ekspertu attieksme iedvesmoja dalībniekus veikt pārmaiņas savās bibliotēkās un attīstīt turpmāku sadarbību.
 - Kontaktu veidošana: projekts veicināja attiecību veidošanos starp kolēģiem no dažādām valstīm, arī no konfliktu reģioniem, radot uzticēšanos un savstarpēju atbalstu.
 - Starptautiskā sadarbība: daži dalībnieki plāno izmantot iegūtās zināšanas, lai stiprinātu partnerattiecības ar citu partnervalstu organizācijām.
- Konkrēti rezultāti partnervalstīs
 - Praktiski ieguvumi: mentoringa programmas ietvaros tika izstrādātas bibliotēku digitalizācijas vadlīnijas, telpu izveides koncepcijas, izglītojošu pasākumu programmas, publikācijas un jauni pakalpojumi.
 - Pārmaiņas bibliotēkās: iedvesmojoties no Latvijas pieredzes, tika pārveidotas bibliotēku telpas, ieviestas jaunas iniciatīvas un uzlaboti pakalpojumi.
 - Sadarbības veicināšana: projekts rosināja tālāku sadarbību starp dalībniekiem no dažādām valstīm, kā arī starp Moldovas Republiku un Piedņestras reģionu.

Kopumā dalībnieki ļoti pozitīvi vērtēja savu dalību projektā, uzsverot gan profesionālos ieguvumus, gan arī projekta norišu draudzīgo un atbalstošo vidi. Viņi jūtas iedvesmoti un motivēti īstenot iegūtās zināšanas un veicināt pārmaiņas savās darba vietās.

No dalībnieku skatupunkta projekts sniedza ne tikai vērtīgas profesionālās zināšanas un prasmes, bet arī iespēju iepazīt ES valsts pieredzi, veidot starptautiskus kontaktus un gūt iedvesmu jauniem izaicinājumiem savā darbā. Pozitīvā atmosfēra un projekta komandas un Latvijas partneru atbalsts radīja labvēlīgu vidi mācībām un sadarbībai. Dalībnieki īpaši novērtēja iespēju redzēt, kā mūsdienīgas bibliotēkas darbojas praksē un kā tās iesaista savas kopienas. Iegūtā pieredze palīdzēs viņiem attīstīt savas institūcijas un veicināt pozitīvas pārmaiņas savos reģionos.

Savukārt projekta komanda apguva pieredzi attīstības sadarbības projekta īstenošanā, kura ir apkopota šī ziņojuma turpmākajās nodaļās.

Statistika

Vasaras skolās kopā piedalījās 40 dalībnieki.

20.08.2023.–30.08.2023. vasaras skolā piedalījās deviņi dalībnieki no Piedņestras reģiona, pieci no Moldovas, pieci no Azerbaidžānas un viens no Gruzijas (kopā četri vīrieši un 16 sievietes).

17.08.2024.–24.08.2024. vasaras skolā piedalījās desmit dalībnieki no Gruzijas un desmit no Armēnijas (kopā divi vīrieši un 18 sievietes).

Mentoringa programmu izmantoja desmit dalībnieki.

01.09.2023.–31.08.2024. programmā piedalījās viens dalībnieks no Azerbaidžānas, viens no Gruzijas, divi no Moldovas, viens no Piedņestras reģiona (kopā viens vīrietis un četras sievietes).

01.09.2024.–31.01.2025. programmā piedalījās trīs dalībnieki no Armēnijas, divi no Gruzijas (kopā piecas sievietes).

Praksēs piedalījās:

30.10.2022.–25.11.2022. – divas praktikantes no Moldovas.

05.11.2023.–03.12.2023. – trīs praktiskanti no Piedņestras reģiona, viens – no Moldovas (kopā viens vīrietis un trīs sievietes).

06.05.2024.–25.05.2024. četras praktikantes: divas no Gruzijas un divas Gruzijā dzīvojošas bēgles no Dienvidosetijas.

Zināšanu pārneses pasākumos piedalījās:

Moldovā 01.10.–05.10. 2024. pieci pārstāvji no Latvijas, pasākumu apmeklēja 73 dalībnieki no Moldovas un divi no Piedņestras reģiona. Ar attālināto pieslēgumu pievienojās arī divi no Azerbaidžānas un viens no Gruzijas.

Moldovā 11.11.–14.11. 2024. trīs pārstāvji no Latvijas (LNB), apmeklējot Kišiņevu un Komratu Gagauzijas reģionā pie Piedņestras robežas. Pasākumā piedalījās 47 dalībnieki no Moldovas, tajā skaitā 25 bibliotekāri no Gagauzijas.



**Funded by
the European Union**

Armēnijā 16.02.–21.02. 2025. 11 pārstāvji no Latvijas, divu dienu pasākumos piedalījās 140 dalībnieki no visiem Armēnijas reģioniem.

Gruzijā (*Zoom*) (20. 03. 2025.) piedalījās kopā 140 dalībnieki: 119 no Gruzijas (tostarp vismaz viens no Piedņestras), 15 no Latvijas, divi no Moldovas (tostarp viens no Transnistrijas), divi no Azerbaidžānas.

No Latvijas puses projekta organizēšanā un norisēs bija iesaistītas 21 bibliotēka un to struktūrvienības un 20 muzeji. Pieredzē dalījās šo institūciju darbinieki, kā arī eksperti un valsts pārvaldes – Kultūras ministrijas un pašvaldību – darbinieki, kuru precīzu skaitu nav iespējams noteikt.



Funded by
the European Union

PROJEKTA KOMANDAS PIEREDZE UN SVARĪGĀKĀS ATZIŅAS

Šī nodaļa apkopo projekta komandas pieredzes stāstus un no tiem izrietošus ieteikumus attīstības sadarbības projektu īstenošanai ar partnervalstīm no konfliktu reģioniem. Tie izriet no projekta dalībnieku pieredzes dažādos tā aspektos – stratēģiskie apsvērumi, projekta dalībnieku atlase, satura izstrāde, dalībnieku labbūtība, attālinātas sadarbības veidošana ilgtermiņā, kā arī radošas domāšanas atraisīšana, izmantojot nopietno Lego spēli. Katras apakšnodaļas pamatā ir projekta komandas darbinieku stāsti par projekta īstenošanas laikā gūtajām atziņām. Katras apakšnodaļas beigās autore ir apkopojusi šo stāstu svarīgākās atziņas, kuras veido pamatu nākamajai nodaļai – vadlīnijām attīstības sadarbības projektu īstenošanai nākotnē.

Latvijas Nacionālās bibliotēkas kā projekta partnera izaicinājumi, uzkrātā pieredze projekta ieviešanā

Apjomīgais projekts, kura mērķis bija veicināt sadarbību un mijiedarbību konfliktu reģionos ar izglītības un kultūras darbību starpniecību, tā īstenošanai bija izaicinājums. Attīstības sadarbībā kultūras un izglītības joma jau izsenis tiek izmantota, tomēr bibliotēku nozare līdz šim ekspluatēta retāk. Šis apstāklis ieinteresēja starptautiskos partnerus un pavēra iespējas popularizēt bibliotēku jomu kā daudzpusīgu spēlētāju politiskajos procesos ar izglītojošu norišu un kultūras aktivitāšu starpniecību. LNB, ņemot vērā Latvijas uzsvaru uz starpnozaru un starpsektoru partnerību attīstības sadarbībā, pieņēma lēmumu piedalīties ES atbalstītajā projekta *EU4Dialogue* 3. komponentē kā viens no sadarbības partneriem, izvērtējot savu institucionālo atbildību, pieredzi starptautisko projektu ieviešanā un esošo kapacitāti.

Ilze Straziņa, projekta vadītāja

Latvijas Nacionālā bibliotēka, pieņemot lēmumu piedalīties Eiropas Savienības atbalstītās programmas *EU4Dialogue* 3. komponentes projektā kā viens no sadarbības partneriem, izvērtēja gan savu kā institūcijas atbildību un lomu attīstības sadarbības atbalsta sniegšanā, gan līdz šim uzkrāto pieredzi starptautisko projektu ieviešanā, gan arī esošo kapacitāti.

Ņemot vērā to, ka Latvija, kļūstot par vienu no ES dalībvalstīm 2004. gadā, no palīdzības saņēmējas ir kļuvusi par donornalsti, tai jāpilda uzņemtas starptautiskās saistības globālās attīstības veicināšanā un atbalsta sniegšanā attīstības valstīm. Ir ieguldīts liels darbs, veidojot Latvijas attīstības sadarbības politiku, un šobrīd šīs politikas mērķi, rīcības virzieni un uzdevumi balstās Attīstības sadarbības politikas pamatnostādņēs 2021.–2027. gadam (turpmāk – Pamatnostādnes).

LNB izvērtēja plānotā projekta atbilstību attīstības sadarbības politikai Latvijā, kurā tiek uzsvērta dažāda veida sadarbību un partnerību nozīme, kas attiecināma, veidojot attiecības gan ar partnervalstīm, gan citiem attīstības sadarbības īstenošanai. Neskatoties uz to, ka LNB ir uzkrāta plaša pieredze, īstenojot gan ES fondu, gan citu ārvalstu finanšu instrumentu finansētus projektus, plānotais projekts, kura mērķis ir veicināt sadarbību un mijiedarbību (reģionālu, starpreģionālu un/vai ar ES) konfliktu reģionos ar izglītības un kultūras darbību starpniecību, bija jauns izaicinājums. Īpaši jāuzsver, ka attīstības sadarbībā kultūras un izglītības joma jau izsenis tiek aktīvi izmantota, tomēr tieši bibliotēku joma ir reti ekspluatēta, kas arī ieinteresēja starptautiskos partnerus un pavēra iespējas popularizēt bibliotēku jomu kā daudzpusīgu spēlētāju politiskajos procesos ar izglītošanu un kultūras aktivitāšu starpniecību.

Vienlaikus izvērtējot to, ka Latvija uzsver nepieciešamību attīstības sadarbībā veidot starpnozaru un starpsektoru sadarbību un partnerību, iesaistot tajā dažādu sektoru pārstāvjus, t.sk. valsts pārvaldes, pašvaldību, akadēmisko institūciju, pilsoniskās sabiedrības u.c., kā arī mudina institūcijas projektu realizācijai piesaistīt citu donoru līdzekļus, LNB pieņēma lēmumu kļūt par vienu no projekta partneriem.

Pozitīvais lēmums bija balstīts gan uz projekta atbilstību kopējai attīstības sadarbības politikai Latvijā, gan iespēju nodot un dalīties ar LNB un Latvijas uzkrāto pieredzi un ekspertīzi un vienlaikus arī uzkrāt pieredzi starptautiskos attīstības sadarbības projektos plašā dažādu ES dalībvalstu organizāciju veidotā konsorciā, kas specializējas ārējā sadarbībā izglītības un kultūras jomā.



Vadošā partnera loma starptautiskajos projektos vienmēr ir ļoti svarīga, jo šī pozīcija nosaka projekta virzību, organizēšanu un īstenošanu. Projekta vadošais partneris Vācijas Akadēmiskais apmaiņas dienests (DAAD) jau kopš projekta sagatavošanas posma ir pildījis šo lomu un nodrošinājis kopējo projekta vadību, uzraudzību un koordinēšanu, kā arī resursu sadali un pārdali starp partneriem.

Savukārt projekta 4. darba paketē "Kultūras un mākslas aktivitātes", kuras ietvaros LNB īstenoja 4.2. aktivitāti "Vietējo bibliotēku kapacitātes palielināšana", galvenais atbildīgais partneris bija Gētes institūts. Projekta partnervalstis ir Armēnija, Azerbaidžāna, Gruzija un Moldova, kurās pastāv konflikta zonas. Sākotnēji projekta aktivitātēs tika plānots galvenokārt iesaistīt dalībniekus no konfliktu reģioniem (Abhāzijas, Piedņestras, Dienvidosetijas, Kalnu Karabahas). Jau projekta uzsākšanas fāzē visi projekta partneri saskārās ar dažādiem šķēršļiem, t.sk. politisko nestabilitāti un ģeopolitiskajām izmaiņām, tādēļ projekta aktivitāšu uzsākšana būtiski aizkavējās. Vienlaikus LNB, kam bija pieredze darbā visās projekta partnervalstīs, t.sk. jau spēkā esoši sadarbības līgumi (izņemot pieredzi konfliktu reģionos), sagaidīja no projekta partneriem sākotnēji lielāku atbalstu, ieskaitot palīdzību iespējamo kontaktu atrašanai konflikta reģionos. Diemžēl mūsu sadarbības partneri pārstāvēja citas jomas, un arī viņu vietējie partneri mums nevarēja sniegt atbalstu potenciālo sadarbības partneru meklēšanā, kas bija viens no iemesliem LNB projekta aktivitāšu novēlotai uzsākšanai.

Projektā kopumā ietilpa četras darba paketes, kuru ietvaros tika īstenotas atšķirīgas aktivitātes, t.sk. 4. darba paketes ietvaros arī visas aktivitātes bija dažādas un ar atšķirīgām mērķauditorijām, kas, iespējams, bija par cēloni tam, ka neizveidojās ciešāka sadarbība un informācijas apmaiņa starp partneriem, kas LNB būtu ļoti noderējusi, it īpaši projekta uzsākšanas fāzē.

Lai nodrošinātu projekta ieviešanu un mērķu sasniegšanu, bija jādomā par citu pieeju un jāmeklē citas iespējas sadarbības partneru meklēšanā, kā arī jābūt elastīgiem un jāpielāgojas dinamiski mainīgajai situācijai, kas liedza iespēju projektā iesaistīt pārstāvjus no visiem konflikta reģioniem. Lai to paveiktu, tika uzrunāti gan jau zināmie LNB partneri partnervalstīs, gan diplomātiskā korpusa un nevalstiskā sektora pārstāvji u.c., kā rezultātā LNB šobrīd izveidojusi plašu partneru loku, kā arī sevi parādījusi kā profesionālu un nozīmīgu spēlētāju attīstības sadarbības jomā.

Lai veiksmīgi vadītu projektu, kas darbojas dažādās kultūrvidēs, nepieciešams noteiktu prasmju un pieeju kopums, kas tiek apzīmēts ar jēdzienu "starpkultūru menedžments". Šāds prasmju kopums bija vitāli svarīgs arī projekta ieviešanā, jo visās projekta aktivitātēs centāmies apvienot dalībniekus, kuri pārstāv dažādas kultūras un kam ir atšķirīgi uzskati, vērtības, tradīcijas un darba stili, un cenšies, lai šīs atšķirības neliegtu sasniegt kopīgos mērķus.

Projekta ieviešanas gaitā tā ieviešēju komanda ir uzkrājusi neatsveramu pieredzi, kā veidot daudzveidīgas komandas, kurās cilvēki no dažādām kultūrām var sadarboties, liekot lietā savas atšķirības un papildinot viens otru, kas pamatojas uz kultūras diplomātijas pamatprincipiem un palīdz veidot savstarpējā cieņā balstītas ilgtspējīgas attiecības, kas savukārt ir pamats starptautiskām sadarbībām, t.sk. veicina miera veidošanai un konfliktu novēršanai. LNB un visu no Latvijas puses projektā iesaistīto partneru ieguldījums un sniegtās zināšanas, pieredze tikusi augstu novērtēta, kas ir devis pārliecību, ka ieguldītais darbs nav bijis veltīgs un ir jāturpina. Jau izveidoto sadarbību ietvaros veidojas jaunas ieceres, bet jāmeklē iespējas jauniem attīstības sadarbības projektiem, kā arī citiem sadarbības modeļiem.

Svarīgākās atziņas

1. Stratēģiskā plānošana un atbilstība attīstības sadarbības politikai

- **Sektora izvēle:** izvērtēt bibliotēku un kultūras jomas potenciālu kā politiski neitrālu platformu sadarbības veicināšanai un uzticēšanās veidošanai konfliktu reģionos. Šī joma var tikt izmantota kā efektīvs instruments izglītošanai un kultūras aktivitātēm, popularizējot bibliotēkas kā daudzpusīgus spēlētājus politiskajos procesos.
- **Atbilstība nacionālajai politikai:** nodrošināt, ka projekta mērķi un aktivitātes atbilst nacionālajai attīstības sadarbības politikai, īpaši uzsverot starpnozaru un starpsektoru sadarbības nozīmi.
- **Institucionālā kapacitāte:** izvērtēt savas institūcijas kapacitāti un pieredzi starptautisku projektu ieviešanā, kā arī tās lomu attīstības sadarbības atbalsta sniegšanā.

2. Partnerība un sadarbība konsorcijs ietvaros

- **Vadošā partnera loma:** apzināties vadošā partnera būtisko lomu projekta virzībā, organizēšanā un īstenošanā, nodrošinot efektīvu vadību, uzraudzību un koordinēšanu.
- **Atbildības sadale:** skaidri definēt katra partnera atbildību un lomu projekta darba paketēs un aktivitātēs.
- **Informācijas apmaiņa:** veicināt regulāru un atklātu informācijas apmaiņu starp visiem projekta partneriem, īpaši projekta uzsākšanas fāzē.
- **Konsorcijs partneru izvēle:** rūpīgi izvērtēt potenciālos partnerus, ņemot vērā viņu pieredzi, ekspertīzi un spēju sniegt atbalstu projekta mērķu sasniegšanā, īpaši kontaktu veidošanā konfliktu reģionos.



- **Elastīgums partneru piesaistē:** būt gataviem meklēt alternatīvas sadarbības iespējas un piesaistīt jaunus partnerus, ja sākotnējie plāni saskaras ar izaicinājumiem.

3. Darbs konfliktu reģionos

- **Konteksta izpratne:** iedziļināties politiskajā, sociālajā un kultūras kontekstā partnervalstīs un konfliktu reģionos.
- **Pielāgošanās spēja:** būt elastīgiem un spējīgiem pielāgot projekta aktivitātes mainīgajai situācijai un neparedzētiem apstākļiem.
- **Alternatīvu pieeju meklēšana:** ja tieša iesaiste konfliktu reģionos ir apgrūtināta, meklēt citas pieejas mērķu sasniegšanai, piemēram, sadarbojoties ar partneriem, kuri darbojas ārpus tiešajām konflikta zonām, bet ir ar tām saistīti.
- **Sadarbība ar dažādiem sektoriem:** veidot sadarbību ar dažādiem sektoriem, tostarp valsts pārvaldi, pašvaldībām, akadēmiskajām institūcijām, pilsonisko sabiedrību un diplomātisko korpusu, lai paplašinātu sadarbības iespējas.

4. Starpkultūru menedžments

- **Kultūras daudzveidības ievērošana:** apzināties un ievērot kultūras atšķirības starp projekta dalībniekiem un partneriem, veicinot savstarpēju cieņu un izpratni.
- **Komunikācijas pielāgošana:** pielāgot komunikācijas stilu un metodes, ņemot vērā dažādu kultūru pārstāvju komunikācijas normas.
- **Daudzpusīgu komandu veidošana:** veidot daudzveidīgas komandas, kurās cilvēki no dažādām kultūrām var efektīvi sadarboties, balstoties uz savām atšķirībām un papildinot viens otru.
- **Kultūras diplomātija:** izmantot kultūras diplomātijas principus, lai veidotu savstarpējā cieņā balstītas ilgtermiņa attiecības, kas veicina miera veidošanu un konfliktu novēršanu.

5. Pieredzes apmaiņa un ilgtspēja

- **Pieredzes dokumentēšana:** dokumentēt projekta ieviešanas gaitu, gūtās mācības un labās prakses piemērus.
- **Zināšanu nodošana:** dalīties savā pieredzē un ekspertīzē ar partneriem un citām organizācijām, kas darbojas attīstības sadarbības jomā.
- **Turpmākā sadarbība:** izmantot izveidoto sadarbību kā pamatu jaunu attīstības sadarbības projektu un citu sadarbības modeļu veidošanai.
- **Ilgspējas nodrošināšana:** plānot projekta aktivitātes tā, lai tām būtu ilgtermiņa ietekme un tās veicinātu ilgtspējīgu attīstību partnervalstīs.

Dalībnieku atlase, grūtības un risinājumi

Dalībnieku atlase projektiem, kas saistīti ar konfliktu reģioniem, ir ārkārtīgi būtiska procesa daļa. Izvēloties piemērotus dalībniekus, tiek nodrošināta ne tikai projekta mērķu sasniegšana, bet arī veicināta savstarpēja sadarbība un pozitīva pieredze starp dažādām grupām. Tā kā šādos projektos bieži vien piedalās personas no ļoti atšķirīgām valstīm un ar atšķirīgām pieredzēm, ir svarīgi rūpīgi izvērtēt katra dalībnieka profesionālo un personisko piemērotību, lai nodrošinātu veiksmīgu komunikāciju un kopīgu mērķu sasniegšanu.

Katrīna Kukaine, projekta vadītāja

Dalībnieku atlases principi

Projektā, kura mērķauditorija ir dalībnieki no konfliktsituācijās nonākušiem reģioniem, dalībnieku atlase ir īpaši būtiska un lielā mērā nosaka projekta veiksmi. Svarīgi, lai tiktu izveidota grupa, kura spēj sadarboties un kopā gūt pozitīvu pieredzi. Tas ir gandrīz neiespējami, ja grupā ir cilvēki aktīvā konflikta fāzē. Projekta īstenošanas laikā tāda situācija bija starp Armēniju un Azerbaidžānu (Kalna Karabahas teritorija), tāpēc šo valstu dalībnieki tikai iesaistīti aktivitātēs citos norises laikos. Pārējie dalībnieki no Gruzijas (Dienvidosetijas un Abhāzijas teritorijas) un Moldovas (Piedņestras reģions) varēja tikt iekļauti kopīgās aktivitātēs.

Primārais atlases princips bija iekļaut projekta norisēs dalībniekus – bibliotēku un citu kultūras institūciju profesionāļus – tieši no konflikta reģioniem, bet atlase tika paplašināta arī uz pierobežas teritorijām ar minētajiem reģioniem vai arī institūcijām, kuras strādā ar bibliotēku tīklu minētajās valstīs (tostarp ar konflikthereģioniem). Otrs atlases princips bija dalībnieku profesionālā interese un vajadzības bibliotēku jomā, trešais – tieša uz savu kopienu vērsta darbošanās joma, kuras ietvaros tiek sniegti bibliotekārie pakalpojumi, viedokļu veidošana ietekmējot daudz plašāku sabiedrību.

Jāņem vērā, ka ES kaimiņvalstis, kas ir šī projekta mērķauditorija, atrodas Krievijas propagandas ietekmes zonā. Tādēļ būtiski bija veidot grupu, kuras dalībnieki aktīvi neatbalsta Krievijas propagandas intereses. Atlasi ierobežoja arī liegums ieceļot Latvijā ar Krievijas pasi, kā rezultātā daži no kandidātiem atkrita. Viena no lielākām neveiksmēm bija vīzu neiegūšana atlasītajām Kalna Karabahas pārstāvēm, kas kā bēgļes atradās Armēnijā, bet nebija nokārtojušas savu patvēruma meklētāja statusu un jaunu pasi, lai tiktu ielaistas ES.



Dalībnieku atlases metodes, plusi un mīnusi

Projektā izvirzītie dalībnieku atlases kritēriji bija, pirmkārt, saistīti ar dalībnieku profesionālo darbību, otrkārt, ar ģeogrāfisko novietojumu un saistību ar konfliktreģioniem, treškārt, personības iezīmēm (komunikācijas prasmēm, motivāciju), ceturkārt – skaidri iezīmētu prognozējamo rezultātu, kā aktivitātēs iegūtās zināšanas tiks izmantotas savā darbā, ar savu kopienu un valstī kopumā.

Atlases procedūra tika piemērota attiecībā uz trijiem projekta aktivitāšu veidiem – praksēm (līdz 1 mēnesim), vasaras skolām (vidēji 10 dienas) un mentoringa programmu pēc vasaras skolas noslēguma.

Vienojot atlases metodes visām aktivitātēm:

- 1) prelimināri ieteikumi – saņemtas rekomendācijas no dažādiem avotiem (projekta partnerorganizācijām, profesionālām NVO, LNB partneriem – nacionālajām bibliotēkām, vēstniecībām);
- 2) intervijas ar kandidātiem (veiktas attālināti);
- 3) anketas – norādot interesējošos tematus, motivāciju.

Atlases metožu plusi:

- rekomendācijas no partneriem deva iespēju pietuvināties dalībniekiem tieši no konfliktreģioniem;
- individuālas intervijas ar katru no dalībniekiem ir viena no efektīvākajām metodēm, lai pārbaudītu visus atlases kritērijus, kā arī iegūtu personalizētu kontaktu ar kandidātiem;
- anketas ir paliekoša vērtība, kas ļauj analizēt dalībnieku vajadzības, sastādot programmu.

Atlases metožu mīnusi:

- ne vienmēr partneru ieteikumi bija rezultātus nesoši un noderīgi;
- kaut arī ļoti efektīvas, intervijas paņēma daudz projekta komandas laiku;
- anketās bieži norādītas pārāk plašas intereses, kurām grūti rast atbildi aktivitāšu programmās, vai arī reizēm uzrakstītais nesaskan ar patiesajām interesēm, kuras atklājas jau aktivitāšu laikā.

Komunikācija ar projekta dalībniekiem

Komunikācija ar projekta dalībniekiem notika gan rakstiski – e-pastā, *WhatsApp* sarakstē, gan arī tiešsaistes sarunās. Aktivitāšu laikā tika izveidotas atsevišķas dalībnieku *WhatsApp* grupas. Mutiskām sarunām tika izmantotas sarunas *Zoom* platformā.

Komunikācijas veidā projekta komandai nācās pielāgoties dalībnieku ieradumiem un ritmam, piemēram, lēnai komunikācijai e-pastā, operatīvai informācijai izmantojot *WhatsApp* saziņu.

Dalībnieku saziņas valodas

Angļu valodas zināšanas, protams, bija vēlamas, bet ne noteicošas dalībnieku atlasē, jo projekta komanda pēc nepieciešamības komunicēja arī krievu valodā, lai valodu barjeras dēļ nesašaurinātu jau tā ierobežoto kandidātu loku.

Latvijā un arī tās kaimiņvalstīs daļā sabiedrības vēsturiski ir izveidojusies nepatika pret krievu valodas lietošanu publiskajā telpā. Jo īpaši tā pastiprinājusies pēc Krievijas pilna mēra iebrukuma Ukrainā 2022. gadā. Tomēr nedrīkstēja ignorēt apstākli, ka daļai projekta dalībnieku tā var būt arī dzimtā valoda, kā arī vienīgā starptautiskās saziņas valoda. Savukārt angļu valodu kā saziņas valodu parasti pārvalda tikai daļa dalībnieku. Līdz ar to projekta komandai ir jāatrisina jautājums par to, kādas valodas lietot saziņai projekta norises laikā.

Ieteicamās darbības:

- apzināt valodu prasmes anketēšanā pirms projekta un projekta komandā izstrādāt veidus, kā valodu jautājums tiks risināts;
- vienoties par darba valodām atklātā procesā (veicina arī demokrātiska procesa pieredzi);
- aicināt dalībniekus savstarpēji asistēt saziņā (veicina arī sadarbību);
- nodrošināt tulkošanas iespējas;
- nevairīties no dažādu valodu lietošanas, piemēram – prezentācija angļu (vai dzimtajā) valodā, stāstījums krievu valodā (vai otrādi). Šāda pieeja veicina arī valodu apguvi un tālāku saprašanos pilnīgi visiem projekta dalībniekiem.

Grupas veidošana – līderu atlase un viņu loma

Veidojot dalībnieku grupas vasaras skolām, tika īpaši noskatīti aktīvākie grupas dalībnieki, lai tos uzrunātu kļūt par katras grupas neformālajiem līderiem.

Līderi tika izvirzīti un instruēti jau aktivitāšu plānošanas sākumposmā, jo to uzdevums bija saliedēt grupu gan praktiskām vajadzībām, gan emocionāli. Tas atviegloja projekta komandas darbu, it īpaši laikā, kad dalībnieki vēl neatradās Latvijā, bija ceļā vai vakaros pēc programmas oficiālās daļas noslēguma. Tas sniedz iespēju projekta vadītājam komunicēt tikai ar vienu dalībnieku – līderi, lai iegūtu nepieciešamo informāciju no dalībniekiem (piemēram, personas datus, dokumentus, parakstus u.tml.) vai nodotu visiem dalībniekiem svarīgu operatīvu informāciju. Ārpus nodarbību laika līderis palīdzēja grupu dalībniekus uzraudzīt un emocionāli saliedēt.



Kas bija veiksmes faktori?

Viena no lielākajām projekta aktivitāšu dalībnieku atlases veiksmēm bija visas komandas iesaiste, kas nodrošināja viedokļu daudzveidību, "vairāku acu" principu, kā arī palīdzēja izvēlēties dalībnieku interesēm atbilstošus lektorus un mentorus. Otrs veiksmes aspekts bija dažādu sadarbības partneru rekomendācijas, kurus jomas profesionāļus uzrunāt atļāva. Bez šiem ieteikumiem nebūtu bijusi iespēja pietuvināties kandidātiem tieši no konfliktteritorijām. Veiksmīga bija arī dalībnieku pārstāvniecības daudzveidība – gan publiskās, nacionālās, akadēmiskās un skolu bibliotēkas, gan arī citas kultūras institūcijas, muzeji, NVO, kas pavēra iespēju arī savstarpējai tīklošanai. Lielākā veiksmē bija dialoga veicināšana starp bibliotekāriem no Moldovas un Piedņestras reģiona.

Ko nākamreiz darītu citādi?

Izveidotu vienotu dalībnieku atlases dokumentu, kurā būtu atrunāti precīzi dalībnieku atlases principi un kritēriji. Vairāk iesaistītu vēstniecības, lai jau savlaicīgi paredzētu iespējamās dalībnieku pārvietošanās grūtības. Iespēju robežās vairāk "miksētu" valstu pārstāvniecības, lai veicinātu savstarpēju kontaktu izveidi.

Svarīgākās atziņas

1. Dalībnieku atlases pamatprincipi

- **Sadarboties spējīgas grupas veidošana:** prioritizēt tādu dalībnieku atlasi, kuri veicinās sadarbību un pozitīvu pieredzi grupā. Izvairīties no tādu reģionu dalībnieku iesaistīšanas, kuri projekta norises laikā atrodas aktīvā konflikta fāzē.
- **Mērķauditorijas definēšana**
 - Primārais mērķis: piesaistīt bibliotēku un citu kultūras institūciju profesionāļus tieši no konfliktu reģioniem.
 - Sekundārais mērķis: paplašināt atlasu uz pierobežas teritorijām vai institūcijām, kas strādā ar bibliotēku tīklu partnervalstīs, iekļaujot arī sadarbību ar konfliktu reģioniem.
 - Profesionālā atbilstība un vajadzības: izvērtēt dalībnieku profesionālo interesi un vajadzības bibliotēku jomā.
 - Saikne ar kopienas priekšroku dot dalībniekiem, kuri aktīvi darbojas savā kopienā, sniedzot bibliotēkās pakalpojumus un tādējādi ietekmējot sabiedrību.
 - Politiska neitralitāte: ņemt vērā ģeopolitisko kontekstu un Krievijas propagandas ietekmi partnervalstīs, projektam izvēlēties dalībniekus, kuri aktīvi nekalpo šīs valsts interesēm.
 - Ieceļošanas ierobežojumi: apzināties un ņemt vērā iespējamās ieceļošanas ierobežojumus (piemēram, pasu derīgums, vīzu režīms). Savlaicīgi noskaidrot potenciālo dalībnieku iespējas ieceļot projekta norises valstī.

2. Dalībnieku atlases kritēriji

- **Profesionālā darbība:** saistība ar bibliotēku vai citu kultūras institūciju jomu.
- **Ģeogrāfiskais novietojums un saistība ar konfliktu reģioniem:** vēlama darba vieta tieši konfliktu reģionos vai pierobežas teritorijās, vai saistība ar šo reģionu bibliotēku tīklu.
- **Personības iezīmes:** komunikācijas prasmes, motivācija iesaistīties projektā.
- **Paredzamie rezultāti:** skaidra izpratne par to, kā aktivitātēs iegūtās zināšanas tiks izmantotas profesionālajā darbībā, valstī un kopienā.

3. Dalībnieku atlases metodes:

- **Prelimināri ieteikumi:** vākt rekomendācijas no dažādiem avotiem:
 - projekta konsorcijs partnerorganizācijām;
 - profesionālām nevalstiskajām organizācijām (NVO);
 - LNB partneriem (nacionālajām bibliotēkām);
 - vēstniecībām.
- **Intervijas ar kandidātiem:** veikt individuālas attālinātas intervijas, lai pārbaudītu atbilstību atlases kritērijiem un iegūtu personisku kontaktu.
- **Anketas:** izmantot anketas, lai apzinātu kandidātu intereses, motivāciju un vajadzības šo datu izmantošanai programmas izstrādē.

4. Dalībnieku atlases metožu izvērtējums

- **Plusi:**
 - **Rekomendācijas:** palīdz piesaistīt dalībniekus tieši no konfliktu reģioniem.
 - **Intervijas:** efektīvs veids, kā pārbaudīt visus atlases kritērijus un veidot personisku kontaktu.
 - **Anketas:** sniedz informāciju par dalībnieku vajadzībām programmas plānošanai.
- **Mīnusi:**
 - **Rekomendācijas:** ne vienmēr ir efektīvas, noderīgas un objektīvas.
 - **Intervijas:** prasa ievērojamu projekta komandas laika ieguldījumu.
 - **Anketas:** dalībnieku norādītās intereses var būt pārāk plašas vai neatbilst patiesajām.



5. Komunikācija ar projekta dalībniekiem

- **Komunikācijas kanāli:** izmantot dažādus saziņas kanālus: e-pasts, *WhatsApp* sarakste, tiešsaistes sarunas (*Zoom*).
- **Grupās izveide:** aktivitāšu laikā veidot atsevišķas *WhatsApp* grupas operatīvai saziņai.
- **Pielāgošanās:** adaptēties dalībnieku komunikācijas paradumiem un ritmam (piemēram, ņemt vērā lēnāku e-pasta komunikāciju).

6. Dalībnieku saziņas valodas

- **Valodu prasmes:** apzināt dalībnieku valodu prasmes anketēšanas procesā.
- **Darba valodas noteikšana:** vienoties par darba valodām atklātā procesā, veicinot demokrātijas pieredzi.
- **Savstarpējs atbalsts:** aicināt dalībniekus savstarpēji palīdzēt saziņā, veicinot sadarbību.
- **Tulkošanas nodrošināšana:** nepieciešamības gadījumā apsvērt tulkošanas iespējas.
- **Valodu daudzveidības atbalstīšana:** būt atvērtiem dažādu valodu lietošanai (piemēram, prezentācijas vienā valodā, jautājumi un atbildes citā), veicinot savstarpēju sapratni un valodu apguvi.

7. Grupas veidošana un līderu atlase

- **Iekšējo līderu identificēšana:** vasaras skolu grupu veidošanas laikā identificēt aktīvākos dalībniekus ar līdera potenciālu.
- **Līderu instruēšana:** sākotnēji instruēt izvirzītos līderus par viņu lomu grupas saliedēšanā (gan ar praktisku iesaisti, gan emocionālā līmenī).
- **Līderu funkcijas:** līderi var palīdzēt projekta komandai iegūt informāciju no dalībniekiem, nodot svarīgu informāciju un saliedēt grupu ārpus nodarbību laika. Līderi var arī būt pārmaiņu veicinātāji savās valstīs pēc projekta aktivitāšu noslēguma.

8. Veiksmes faktori dalībnieku atlasē

- **Komandas iesaiste:** aktīva visas projekta komandas iesaiste atlasē nodrošina viedokļu daudzveidību un palīdz labāk atpazīt atbilstošus dalībniekus.
- **Partneru rekomendācijas:** konsorcijs sadarbības partneru sniegtās rekomendācijas ir būtiski svarīgas, lai sasniegtu kandidātus tieši no konfliktu reģioniem.
- **Dalībnieku pārstāvniecības daudzveidība:** dažādu veidu bibliotēku, kultūras institūciju un NVO pārstāvji veicina savstarpējo tīklošanos un pieredzes apmaiņu.
- **Dialoga veicināšana:** veiksmīga atlase var palīdzēt veicināt dialogu starp dažādu konfliktu zonu pārstāvjiem.

9. Ieteikumi turpmākajiem projektiem

- **Vienoti atlasē priekšraksti:** izstrādāt vienotu dalībnieku atlasē dokumentu ar precīziem dalībnieku atlasē principiem un kritērijiem.
- **Aktīvāka vēstniecību iesaiste:** ciešāk sadarboties ar vēstniecībām, lai savlaicīgi identificētu un risinātu iespējamās dalībnieku ar ceļošanu saistītās grūtības.
- **Valstu pārstāvniecības dažādošana:** ja iespējams, veidot grupas, kurās ir pārstāvji no dažādām valstīm, lai veicinātu savstarpējos kontaktus un sadarbību.

Programmas satura izveide grupām no konfliktu reģioniem

Kaut arī teorētiski programmas mērķis ir apgūt zināšanas un prasmes par kādiem noteiktiem (šajā gadījumā – bibliotēkas vai muzeja) darba aspektiem, kopīgā mācīšanās šādā projektā ir arī līdzeklis, kā dalībniekiem mazināt aizspriedumus citam pret citu un arī par Latviju, tās cilvēkiem un ES kopumā. Tādēļ ir ļoti būtiski, lai saturs būtu iespējami neitrāls, bez tendenciozitātes par vai pret kādas dalībnieku daļas vērtībām un interesēm. Šajā projektā tika atšifrēti dažādi koncepta “bibliotēka kā droša telpa” aspekti.



Evija Vjatore, projekta aktivitāšu koordinatore

Lai ieturētu tēmas neitralitāti un iekļautos projekta mērķos, izstrādājot vasaras skolu un profesionālās prakses programmas, uzsvars tika likts uz bibliotēku nozares un starpnozaru aktuālajām tendencēm, veicinot dalībnieku izpratni par mūsdienīgas bibliotēkas koncepciju, kas pārkāpj tradicionālās robežas un pamazām pārtop par daudzfunkcionālu telpu, kur ne tikai piedāvā tradicionālos informācijas nesējus, bet arī sniedz dažādus citus pakalpojumus. Bibliotēku darbā ienāk **digitālā pieejamība** – mūsdienīgās bibliotēkās ir pieejami ne tikai drukātie materiāli, bet arī e-grāmatas, e-dokumenti, audiogrāmatas, datubāzes un citi digitālie resursi. Aizvien biežāk tiek piedāvāta arī piekļuve tiešsaistes kursiem un mācību materiāliem. Bibliotēkās pieejamas multimediju telpas, kur var izmantot datorus, interaktīvos ekrānus, virtuālās realitātes iekārtas un citus tehnoloģiskos rīkus. Apmeklētāju rīcībā ir arī video un audio studijas, kas ļauj lietotājiem radīt pašiem savu saturu. Mūsdienīgas bibliotēkas izmanto tehnoloģijas arī dažādu pakalpojumu nodrošināšanā, ieviešot, piemēram, bibliotēku pakomātus, pašapkalpošanās kioskus. Uzmanība tiek pievērsta arī zaļajai būvniecībai un ilgtspējīgai enerģijas izmantošanai. Ēkas tiek aprīkotas ar enerģijas taupīšanas sistēmām, kas ir draudzīgas gan cilvēkiem, gan videi. Mūsdienīga bibliotēka ir kopienas centrs – vieta, kur cilvēki var sanākt kopā, veidojot radošas darbnīcas, piedalīties lekcijās, semināros un dažādos literatūras, kultūras vai politiskās ievirzes pasākumos.

Mūsdienīgas bibliotēkas funkcijas ir ciešā sasaistē ar **drošas telpas koncepciju** – kā daudzfunkcionālu un iekļaujošu vidi, šajā jēdzienā ietverot gan fizisko, gan emocionālo un intelektuālo drošību, kā arī nodrošinot, lai ikviens cilvēks var justies pieņemts, cienīts un brīvi izpausties. Iepriekš minētais saskan ar ES lielākajām vērtībām: cilvēka cieņu, brīvību, demokrātiju, līdztiesību, tiesiskumu un cilvēktiesībām.

Programmas saturā iekļautās tēmas

Bibliotēku fiziskā pieejamība. Bibliotēkas ir veidotas, lai nodrošinātu komfortablu un drošu vidi visiem apmeklētājiem. Fiziskā pieejamība ietver šādus elementus – **ikvienam lietotājam** (cilvēkiem ar invaliditāti, senioriem utt.) **draudzīga vide**, kā arī **drošības pasākumu komplekss** (videonovērošana, evakuācijas plāni).

Psiholoģiskā un emocionālā drošība. Bibliotēkas kā drošas telpas veicina **iekļaujošu vidi**, kur ikviens var justies brīvi un būt viņš pats, ieskaitot šādus aspektus: **brīvība no diskriminācijas** – bibliotēkas aktīvi iestājas pret jebkādu diskrimināciju uz rases, dzimuma, reliģijas, seksuālās orientācijas vai citu pazīmju pamata; **droša vieta jauniešiem un minoritātēm**, kur viņi var brīvi diskutēt par savām idejām, nebaidoties tikt nosodītiem; **miera un klusuma zonas** – piedāvā atelpu no ikdienas stresa vai trauksmainiem apstākļiem.

Intelektuālā brīvība un informācijas pieejamība. Bibliotēkas ir vietas **bez cenzūras**, kur cilvēkiem ir tiesības piekļūt dažādiem uzskatiem un informācijas avotiem, pat ja tie ir pretrunīgi. Tiek aizsargātas **privātuma tiesības** – piemēram, informācija par to, ko cilvēks lasa vai pēta, netiek izmantota bez viņa piekrišanas.

Kopienas atbalsts un sadarbība. Bibliotēkas bieži **kļūst par kopienas centriem**, kur cilvēki var **iesaistīties atbalsta grupās**, piemēram, dažādās darbnīcās, kopienas pasākumos, kā arī veidot **sociālos kontaktus** drošā vidē, kur cilvēki jūtas pieņemti.

Digitālā drošība. Ņemot vērā tehnoloģiju izplatību, bibliotēkas piedāvā **drošu interneta piekļuvi**, aizsargājot lietotāju datus, kā arī **digitālās prasības kursus**, kas palīdz apgūt prasmes drošai uzvedībai tiešsaistē un ir kļuvuši par neatņemamu bibliotēku pakalpojumu sastāvdaļu.

Pamatojoties uz iepriekš minēto, mūsdienīga bibliotēka kā droša telpa nenozīmē tikai fizisko vidi, bet arī vērtības: iekļaušanu, brīvību, pieņemšanu un atbalstu. Tā kļūst par vietu, kur cilvēki var gan mācīties, gan būt viņi paši bez bailēm tikt nosodītiem vai izstumtiem.

Dalībnieku vajadzību izzināšana

Programmas dalībnieku vajadzību izzināšana ne vien veido demokrātiskas lēmumu pieņemšanas pieredzi, bet arī ļauj izvērtēt jomas, kurās dalībnieki būs ieinteresēti. Tas savukārt rosinās viņu entuziasmu piedalīties programmā, veicinās apmierinātību un arī to, kā viņi uztvers un novērtēs savu ES valstī gūto pieredzi un arī šīs, iespējams, vērtību un vēstures izpratnes ziņā atšķirīgās valsts cilvēkus.

Izstrādājot programmas piedāvājumu, tomēr nevar balstīties tikai uz dalībnieku vēlmēm, tā ir jāpapildina ar tēmām, kas paplašina zināšanas arī par citiem bibliotēkas kā drošas telpas aspektiem, par kuriem potenciālajiem dalībniekiem var nebūt iepriekšējas pieredzes – līdz ar to viņi “nezina, ka to var vēlēties”. Šāda pieeja tika ievērota mūsu īstenotajā projektā.



Evija Vjaterē, projekta aktivitāšu koordinatore

Lai izzinātu dalībnieku vēlmes un nodrošinātu personalizētu pieeju, tika izmantotas vairākas metodes, kas palīdzēja iegūt daudzpusīgu priekšstatu par dalībnieku interesēm. Tika sagatavota tiešsaistes anketa, kurā dalībniekiem tika uzdoti jautājumi par iepriekš definētiem tematiskajiem blokiem, formātiem (lekcijas, diskusijas, darbnīcas), kā arī par praktiskajiem norises aspektiem. Notika tiešsaistes fokusgrupu diskusijas ar potenciālajiem dalībniekiem, lai dziļāk izprastu viņu vajadzības. Tika organizētas intervijas ar nozares ekspertiem vai atslēgas personām, lai saprastu aktuālās tendences un vajadzības. Sistemātiski analizēta atgriezeniskā saite (dalībnieku atsauksmes) no iepriekš notikušajām vasaras skolām un profesionālajam praksēm. Analizēti dati par nozares tendencēm, izpētītas aktuālās nozares publikācijas un apzinātas bibliotēku labākās prakses.

Analizējot dalībnieku intereses un to, ko viņi vēlas apgūt, visbiežāk izmantotie atslēgas vārdi bija saistīti ar šādām tēmām.

Bibliotēku krājumu organizācija. Dalībnieki uzsvēra, ka bibliotēkas krājums ir centrālais resurss bibliotēku darbībā. Izteikta bija viņu vēlme padziļināt zināšanas par efektīvu krājumu pārvaldību un saglabāšanu, īpašu uzmanību pievēršot brīvpieejas krājumam un bibliotēku informācijas sistēmai darba procesu automatizēšanai.

Sadarbība ar kopienām. Dalībnieki vēlējās uzzināt par efektīvām stratēģijām kopienu iesaistīšanā un stiprināt sadarbības prasmes. Izcelta interese par jauniem sadarbības modeļiem, kas palīdzētu veicināt vietējo kopienu attīstību, īpaši mūsdienīgu mainītajos sociālajos apstākļos. Daudzi minēja, ka tieši kopienu iesaiste bibliotēku ilgtspējīgai attīstībai ir kļuvusi par būtisku bibliotēku darbības satura virzienu.

Pieejamības jautājumi. Šī tēma ir aktuāla, īpaši saistībā ar bibliotēku piekļuvi jaunām tehnoloģijām un digitālajiem resursiem. Dalībnieki izteica vēlmi iegūt zināšanas par veidiem, kā padarīt bibliotēku krājumu pieejamāku dažādām sabiedrības grupām. Līdz ar to aktualizējās jautājums par bibliotēku mērķgrupām un to vajadzību izpēti.

Lokālās kultūrvides izziņāšana. Dalībnieki atzina, ka krājuma saglabāšanas un digitalizācijas procesi dažās valstīs joprojām ir vāji attīstīti, tāpēc šī tēma bija īpaši vērtīga.

Jaunākās tehnoloģijas un digitālie resursi. Interese par jaunākajām tehnoloģiju tendencēm bibliotēku jomā, kā arī par digitālo repozitoriju attīstību un kopienu iesaisti šo resursu izmantošanā.

Turklāt īsa savu vēlmu atgādināšana projekta iepazīšanās sesijā ļāva dalībniekiem labāk iepazīt citam citu, kā arī veidot kopīgu izpratni par to, kas notiks vasaras skolas / prakses laikā.

Latvijas partneru atlase

Parādot Latvijā notiekošos bibliotēku nozares procesus, nozīmīgi ir nekoncentrēties tikai uz kādu konkrētu institūciju, bet iesaistīt iespējami daudz un dažādus partnerus, kas parāda daudzveidīgās iespējas un arī problēmu loku, ar ko sastopas bibliotēkas un muzeji mūsdienīgu darba aspektu risinājumos. Partneru dažādība atbilst arī grupas dalībnieku dažādībai: lielas un mazas institūcijas, nacionāla mēroga, pilsētas, pašvaldības, kā arī privātas bibliotēkas un muzeji. Šāda pieeja ļauj grupas dalībniekiem potenciāli identificēties ar sasniegumiem viņam līdzīgā institūcijā un noticēt iespējām ieviest uzlabojumus arī savā darbā.

Evija Vjaterē, projekta aktivitāšu koordinatore

LNB ir Latvijas bibliotēku sistēmas profesionālais atbalsta centrs, kas sistemātiski monitorē situāciju nozarē, uzkrāj bibliotēku pieredzi un labāko praksi, līdz ar to visprecīzāk un atbildīgāk spēj izvēlēties sadarbības partnerus ar atbilstošām uzkrātajām zināšanām par attiecīgo tematu. Partneru izvēlei sekoja konkrētas sarunas, lai noskaidrotu viņu lomu programmas satura īstenošanā, iezīmētu nepieciešamos resursus un laika plānojumus. Iesaistīto Latvijas bibliotēku izvēle bija atkarīga no projekta aktivitāšu dalībnieku pārstāvētajām institūcijām. Tā kā pārsvarā projektā piedalījās dalībnieki no publiskajām bibliotēkām, Vasaras skolas un profesionālās prakses programmas īstenošanā tika iesaistītas Latvijas publiskās bibliotēkas, bet, ņemot vērā, ka svarīgi apmierināt katra dalībnieka mācību vajadzības, programmā kā bibliotēku apmeklējuma vietas tika iekļautas arī akadēmiskās un izglītības iestāžu bibliotēkas. Līdz ar to projekta partnerību veidoja visi Latvijas bibliotēku sistēmas līmeņi – valsts nozīmes, reģionālās nozīmes un vietējās nozīmes bibliotēkas, tā sniedzot priekšstatu par Latvijas bibliotēkām kā vienotu un stipru tīklu ar daudzveidīgu pakalpojumu grozu.

Projektā tika iesaistīti partneri no visas Latvijas. Visos gadījumos viņi bija pretimnākoši un ieinteresēti sadarboties un sniedza dalībniekiem objektīvu un emocionāli spilgtu ieskatu dažādos darba aspektos.



Evija Vjaterē, projekta aktivitāšu koordinatore

Veiksmes pamatā bija LNB ilgstošā un profesionālā sadarbība ar Latvijas bibliotēku tīklu, savstarpējā profesionālā uzticēšanās un Latvijas bibliotēku gatavība dalīties uzkrātajās zināšanās un pieredzē. Ar projektā iesaistītajiem partneriem tika uzturēta nemitīga komunikācija, sniegta informācija par dalībnieku interesēm un vajadzībām, kā arī nodrošināta atgriezeniskā saite pēc attiecīgās norises veikšanas.

Tika nodrošināta daudzpusīga un iekļaujoša programma, kas atbilda dalībnieku interesēm. Paplašināta izpratne par mūsdienīgas bibliotēkas konceptu, starpdisciplināra pieeja, kas savieno bibliotēkas, kultūras un sociālās inovācijas elementus, nodrošināta fiziskā, psiholoģiskā un intelektuālā drošība, kas atbilst ES vērtībām.

Ko darītu citādi? Organizētu vairāk personalizētu aktivitāšu, kas atbilstu konkrēto dalībnieku pieredzei un vajadzībām. Censtos plašāk sadarboties ar vietējām organizācijām un kopienām, lai nodrošinātu reālu pieredzi vietējā kontekstā. Izveidotu interaktīvāku un dinamiskāku nodarbību formātu.

Svarīgākās atziņas

1. Satura neitralitāte un mērķu atbilstība

- **Neitrāla pieeja:** izstrādāt programmas saturu, kas ir politiski un ideoloģiski neitrāls, izvairoties no tendenciozitātes un respektējot visu dalībnieku vērtības un intereses.
- **Aizspriedumu mazināšana:** izmantot kopīgu mācīšanos kā līdzekli, lai mazinātu dalībnieku aizspriedumus vienam pret otru, kā arī pret projekta norises valsti un ES kopumā.
- **Projekta mērķu integrācija:** nodrošināt, ka programmas saturs tieši atbilst projekta mērķiem, šajā gadījumā veicinot izpratni par bibliotēku un muzeju darba aspektiem.

2. Tematisko bloku izvēle

- **Aktualitāte un tendences:** koncentrēties uz bibliotēku un muzeju nozares aktuālajām tendencēm un starpnozaru saiknēm.
- **Mūsdienīgas institūcijas koncepcija:** veicināt dalībnieku izpratni par mūsdienīgas bibliotēkas un muzeja koncepciju kā daudzfunkcionālu un iekļaujošu telpu, kas pārsniedz tradicionālās robežas.
- **Plašs pakalpojumu spektrs:** iekļaut tēmas par:
 - **digitālo pieejamību:** e-resursi, tiešsaistes kursi, digitālās prasmes;
 - **multimediju telpām un tehnoloģijām:** datori, interaktīvie ekrāni, virtuālās realitātes iekārtas, video/audio studijas;
 - **tehnoloģiju izmantošana pakalpojumiem:** pašapkalpošanās kioski, bibliomāti;
 - **ilgtspējību un zaļo būvniecību:** enerģijas taupīšanas sistēmas;
 - **kopienas centru:** radošās darbnīcas, lekcijas, kultūras pasākumi.
- **Drošas telpas koncepcija:** integrēt drošas telpas principus kā daudzfunkcionālu un iekļaujošu vidi, kas ietver:
 - **fizisko drošību un pieejamību:** vides draudzīgums, drošības pasākumi;
 - **psiholoģisko un emocionālo drošību:** iekļaujoša vide, brīvība no diskriminācijas, droša vieta jauniešiem un minoritātēm, miera zonas;
 - **intelektuālo brīvību un informācijas pieejamību:** bez cenzūras, dažādi viedokļi, privātuma aizsardzība;
 - **kopienas atbalstu un sadarbību:** atbalsta grupas, kopienas pasākumi, sociālie kontakti;
 - **digitālo drošību:** droša interneta piekļuve, datu aizsardzība, digitālās prātības kursi.
- **Atbilstība ES vērtībām:** sasaistīt programmas saturu ar ES pamatvērtībām (cilvēka cieņa, brīvība, demokrātija, līdztiesība, tiesiskums, cilvēktiesības).

3. Dalībnieku vajadzību izzināšana

- **Demokrātiska pieeja:** iekļaut dalībniekus programmas satura veidošanas procesā, veicinot demokrātiskas lēmumu pieņemšanas pieredzi.
- **Interesu noskaidrošana:** izmantot dažādas metodes dalībnieku vajadzību un interešu noskaidrošanai.
 - Tiešsaistes anketas ar jautājumiem par tematiskajiem blokiem un formātiem.
 - Tiešsaistes fokusgrupu diskusijas.
 - Intervijas ar nozares ekspertiem.
 - Iepriekšējo projektu atgriezeniskās saites analīze.
 - Nozares tendenču un labākās prakses analīze.
- **Balansēta pieeja:** papildināt dalībnieku izteiktās vēlmes ar tēmām, kas paplašina viņu zināšanas par citiem svarīgiem aspektiem, par kuriem viņiem var nebūt iepriekšējas pieredzes.

4. Populārākās tēmas un to integrācija

- **Bibliotēku krājumu organizācija:** iekļaut tēmas par efektīvu krājuma pārvaldību, brīvpieejas krājumu un bibliotēku informācijas sistēmām.



Funded by
the European Union

- **Sadarbība ar kopienām:** piedāvāt stratēģijas kopienai iesaistīšanai, jaunus sadarbības modeļus bibliotēku ilgtspējai.
- **Pieejamības jautājumi:** apskatīt veidus, kā padarīt bibliotēku krājumu pieejamāku dažādām sabiedrības grupām, kā arī mērķgrupas un to vajadzību izpēti.
- **Lokālās kultūrvides izziņošana:** iekļaut tēmas par krājuma saglabāšanu un digitalizāciju.
- **Jaunākās tehnoloģijas un digitālie resursi:** apskatīt jaunākās tehnoloģiju tendences, digitālo repozitoriju attīstību un kopienai iesaisti to izmantošanā.

5. Iepazīšanās sesijas nozīme

- **Savstarpēja iepazīšanās:** iekļaut īsas savu vēlmju atgādināšanas sesijas projekta sākumā, lai dalībnieki labāk iepazītu viens otru.
- **Kopīgas izpratnes veidošana:** palīdzēt dalībniekiem veidot kopīgu izpratni par gaidāmajām aktivitātēm. Izstrādāt kopīgā darba iekšējos nosacījumus.

6. Partneru atlase Latvijā

- **Daudzveidīga pārstāvniecība:** iesaistīt dažādus Latvijas puses partnerus (lielas, mazas, nacionālās, pilsētas, pašvaldību, privātas bibliotēkas un muzejus), lai parādītu daudzveidīgas pieejas un problēmrisinājumus.
- **Identifikācijas iespējas:** izvēlēties partnerus, ar kuru pieredzi dalībnieki varētu potenciāli identificēties.
- **Profesionālais atbalsts:** sadarboties ar institūcijām, kurām ir atbilstošas zināšanas un pieredze konkrētajos tematos.
- **Skaidra lomu definēšana:** vienoties ar partneriem par viņu lomu programmas satura īstenošanā, nepieciešamajiem resursiem un laika plānošanu.
- **Atbilstība dalībnieku pārstāvniecībai:** izvēlēties partnerus atbilstoši projekta dalībnieku pārstāvētajām institūcijām (piemēram, publiskās bibliotēkas, akadēmiskās bibliotēkas).
- **Teritoriālais pārklājums:** iesaistīt partnerus no visas Latvijas, lai sniegtu priekšstatu par valsts bibliotēku un muzeju tīklu.
- **Pozitīva sadarbība:** sadarboties ar pretimnākošiem un ieinteresētiem partneriem, kuri ir gatavi dalīties savā pieredzē.

7. Programmas satura izveides veiksmes faktori

- **LNB sadarbība ar Latvijas bibliotēku un muzeju tīklu:** balstīties uz ilgstošu un profesionālu sadarbību ar Latvijas bibliotēku un muzeju tīklu un savstarpēju uzticēšanos.
- **Komunikācija ar partneriem:** uzturēt regulāru komunikāciju ar iesaistītajiem partneriem, sniedzot informāciju par dalībnieku interesēm un saņemot atgriezenisko saiti.
- **Daudzpusīga un iekļaujoša programma:** nodrošināt programmu, kas atbilst dalībnieku interesēm un paplašina viņu izpratni par mūsdienīgu institūciju.
- **Starpdisciplināra pieeja:** savienot bibliotēku un muzeju, kultūras un sociālās inovācijas elementus.
- **Drošības nodrošināšana:** integrēt saturā fiziskās, psiholoģiskās un intelektuālās drošības aspektus atbilstoši ES vērtībām.

8. Ieteikumi turpmākajiem projektiem

- **Vairāk personalizētu aktivitāšu:** pielāgot aktivitātes konkrēto dalībnieku pieredzei un vajadzībām.
- **Plašāka sadarbība ar vietējām organizācijām:** iesaistīt vietējās organizācijas un kopienas, lai nodrošinātu reālu pieredzi vietējā kontekstā.
- **Interaktīvāks nodarbību formāts:** izmantot dinamiskākas un interaktīvākas mācību metodes.

Mentoringa programma – efektīvu attiecību uzturēšana ilgstošā periodā

Mentoringa programma bija trīspusēja sadarbība starp Latvijas bibliotēku dažādu jomu speciālistiem un viņu kolēģiem partnervalstīs un LNB kā koordinējošo institūciju. Šīs nodaļas ietvaros analizēta gūtā pieredze mentoringa programmas organizēšanā, balstoties uz trīs iesaistīto pušu – programmas koordinatores Madaras Vīlipes, mentores Annas Pakeres un mentorējamās Lolas Sanajas – individuālajiem stāstiem. Viņu atšķirīgie skatupunkti atklāj gan programmas stiprās puses un veiksmes faktoros, gan arī izaicinājumus un ieteikumus turpmākai šāda veida sadarbībai. Svarīgākās atziņas no visu trīs perspektīvu pieredzēm, ņemot vērā arī citu mentorējamo sniegtās atsauksmes, apkopotas nodaļas noslēgumā.



Madara Vīlpa, mentoringa programmas koordinatore

Mentoringa programma un 2024. gada praktikas

Uzsākot darbību projekta darba grupā 2024. gada sākumā, saņēmām dažādus informācijas resursus, lai, ar tiem iepazīstoties, izprastu konkrēto valstu ģeopolitisko situāciju, dalībnieku politiskos uzskatus, savstarpējos konfliktus. Tā kā ļoti īsā periodā bija jāiepazīst projekta specifika un jāuzsāk mentoringa programma, komunikācija ar projektā iesaistītajiem dalībniekiem sākās uzreiz. Pēc pirmās vasaras skolas 2023. gadā pieciem tās dalībniekiem bija iespēja piedalīties mentoringa programmā. Lai atlasītu dalībniekus, notika attālinātās intervijas ar potenciālajiem mentorējamajiem, kas ļāva iezīmēt viņus interesējošo no Latvijas kolēģiem apgūstamo tematiku. Intervijās piedalījās projekta darba grupa un potenciālais mentorējamais.

Valodas barjera

Mentoringa programmas intervijas notika angļu un krievu valodās. Projekta darba grupa jau pazina potenciālos mentorējamos un zināja aptuvenu plānoto tematiku. Ar vasaras skolas dalībniekiem tika komunicēts pārsvarā krievu valodā, intervijas notika abās valodās. Viena no mentorējamajām bija ļoti pateicīga, ka saziņa ar visiem notiek angļu valodā, jo tas deva iespēju papildus nostiprināt angļu valodu; vēl cita mentorējamā programmas noslēgumā sāka komunicēt jau angļu, nevis krievu valodā. Noslēguma pasākumā, kurā mentorējamie prezentēja programmas ietvaros sasniegto rezultātu, prezentācijas notika abās valodās. Uzsākot otro mentoringa programmu, tika ņemtas vērā iepriekšējā perioda programmas kļūdas un šī mentoringa programma tika uzsākta plūstoši, bez lielas aizķeršanās, un arī saziņa starp mentoriem, mentorējamajiem un programmas koordinatori notika tikai angļu valodā. Projekta ietvaros 2024. gada maijā no Gruzijas ieradās četras praktikas. Divas no viņām bija ar labām angļu un krievu valodas zināšanām, savukārt pārējās divas meklēja veidus labākai saziņai, piemēram, tulkoja ar telefona palīdzību. Ar laiku komunikācija ar praktikas mentoriem manāmi uzlabojās. Lai arī reizēm radās grūtības ar atbildi sniegšanu, prakses noslēgumā Gruzijas pārstāves jau bija par sevi pārliecinātākas un komunikācijā drošākas.

Veiksmes faktors: droša vide, kurā komunicēt, un apziņa, ka kļūdoties nesaņems nosodījumu. Projekta laikā mentoringa programmas koordinatore pārliecinājās, ka mentorējamie ikdienas komunikācijā daudz brīvāk jūtas *WhatsApp* platformā nekā e-pasta saziņā. Šo valstu pārstāvjiem ir ļoti būtiski, ka viņus uzrunā individuāli un apvaicājas, kā sokas un vai nepieciešama kāda palīdzība.

Ieteikumi nākotnei: censties dalībniekus labāk iepazīt, vairāk ar viņiem pavadīt laiku, lai saprastu grupas iekšējo klimatu un izveidotu drošu vidi gan klātienē, gan attālināti.

Nesteidzīgā komunikācija

Mentoringa programmas ietvaros tika izveidotas *WhatsApp* grupas ātrākai saziņai. Secinājums – atšķirtībā no Latvijā dominējošās elektroniskās saziņas prakses uz e-pastiem mentorējamie atbildēja ne uzreiz, nācās arī vairākkārt atgādināt par e-pastā iesūtītiem dokumentiem un atgriezenisko saiti. Tieši lēnā komunikācija kļuva par mentoringa procesa problēmu. Ne visi mentori bija ar mieru pāriet uz šo saziņas platformu, tāpēc notika trīspusēja komunikācija – mentoringa programmas koordinatore, mentors un mentorējamais.

Otrās mentoringa programmas laikā komunikācija e-pastos notika daudz raitāk, jo jau sākotnēji mentorējamajiem tika izvirzīti skaidri nosacījumi veiksmīgākai procesa norisei.

Veiksmes faktors: ir ļoti ērti, ja ir vienota *WhatsApp* grupa, taču individuālā saziņa parādīja, ka mentorējamajiem ir svarīgi, ka ar viņiem nesteidzīgi un atbalstoši aprunājas, izprot problēmas un iesaistās arī to risināšanā.

Ieteikumi nākotnei: nebaidīties komunicēt, izmantojot arī privātos telefona kontaktus un platformas. Atvēlēt e-pastu formālai komunikācijai, taču ikdienas komunikācijā izmantot dažādas sociālo tīklu platformas. Vienoties, kādā formā viesi vēlas komunicēt – sūtīt balss ziņas, rakstiski, sazinoties video zvanā. Mūsdienās ir daudz dažādu iespēju, tāpēc jāizvēlas abpusēji ērtākā komunikācija.

Ieinteresēti mentorējamie

Veiksmes atslēga veiksmīgai mentoringa programmas īstenošanai ir ne tikai atbildīga, laba programmas koordinēšana un piemēroti ekspertu līmeņa mentori, bet arī motivēti mentorējamie. Mentoringa programmu ietvaros bija brīži, kad mentori neveiksmīgas komunikācijas dēļ teju bija gatavi padoties, taču, sadarbojoties ar programmas koordinatori, izdevās atrast kopīgu valodu un darbs turpinājās. Visi 10 mentorējamie bija ieinteresēti mobilizēties un sasniegt savu mērķi. Noslēguma tiešsaistes *Zoom* saruna parādīja to, ka mentorējamajiem “dega acis” par kopā ar Latvijas mentoriem sasniegto. Uzteicami ir tas, ka visi iekļāvās noteiktajos termiņos un mentoringa programmas rezultāts tika sasniegts.



Neatlaidības faktors: ja cilvēks patiesi vēlēties kaut ko mainīt un uzlabot, viņš būs motivēts meklēt veidus un iespējas, kā to izdarīt.

Ieteikumi nākotnei: būt ciešā saziņā starp mentoriem un mentorējamiem. Individuāla saziņa abās mentoringa programmās parādīja, ka tā ir veiksmes atslēga uz ieinteresētiem mentoriem un mentorējamiem, tātad arī uz veiksmīgu programmas rezultātu.

Secinājumi

Komunikācija ar dažādu valstu un paaudžu cilvēkiem gan mentoringa, gan prakses ietvaros bija patiesi liels izaicinājums, taču, prasmīgi atrodot pareizo pieeju katram mentorējamajam, izdevās izveidot lielisku kontaktu. Galvenā labu savstarpējo attiecību uzturēšanas atslēga bija individuāla pieeja. Ļoti vērtīgi bija arī tas, ka tika izstrādāti mentoringa programmas ieteikumi, kas gan mentoriem, gan mentorējamiem ļāva turēties pie plāna.

Madaras Vīlīpas, mentoringa programmas koordinatore, ieskats sniedz vērtīgu pārskatu par programmas organizatoriskajiem aspektiem, izaicinājumiem valodas barjeru pārvarēšanā un komunikācijas stratēģijām. Viņas pieredze iezīmē programmas daudzpusību un nepieciešamību pielāgoties dažādiem sadarbības partneriem un viņu vajadzībām.

Turpinot iepazīties ar mentoringa programmas praktisko norisi, ir būtiski uzzināt mentora Annas Pakeres pieredzi, kas sniedz ieskatu tiešajā sadarbībā ar mentorējamo un ļauj saprast, kā teorētiskie programmas mērķi materializējās praktiskajā darbā.

Anna Pakere, mentore

2024. gada sākumā tiku uzrunāta piedalīties projektā "EU4Dialogs: mazināt plaisas ar kultūras un izglītības palīdzību" un veikt mentora darbu – sniegt profesionālās konsultācijas, dalīties zināšanās un iedrošināt pārmaiņām kolēģi no Moldovas – Stefan Voda publiskās bibliotēkas vadītāju Auricu Vrabi. Jau sākotnēji vienojāmies par sadarbības formu – tikšanās un komunikācija notika tiešsaistē. Tas bija liels izaicinājums, jo pirms tam biju guvusi pieredzi mentora darbā tikai pedagoģiskajā jomā, ievadot jaunu kolēģi darbā ar skolēniem un vecākiem, kā arī sniegusi atbalstu izglītības iestādes integrācijas procesā. Apzinājos, ka saskaršos ar šķēršļiem, kuri būtu vienkāršāk risināmi klātienē, praktiski darbojoties kopā un jau nekavējoties sasniedzot pamanāmus rezultātus. Kopumā pietrūka pārliecības par darba rezultātu, lai gan apzinājos, ka mentorējamā darba vidē ne tikai subjektīvi, bet arī objektīvi iemesli varēja ietekmēt pieredzes pārņemšanu un īstenošanu.

Kolēģei no Moldovas tika izvirzīts problēmjautājums: kā ieinteresēt un panākt, ka jaunieši brīvajā laikā apmeklē bibliotēku un izmanto tās pakalpojumus. Tiekoties ar kolēģiem no Moldovas un uzklusot šī darba virziena pieredzi, tika pievērsta uzmanība ne tikai viņu profesionālajai bibliotekārajai darbībai, bet arī komunikācijai ar jauniešiem. Tika diskutēts par brīvas un atraisītas komunikācijas iespējām un konstatēts, ka Latgales Centrālās bibliotēkas darbinieki dialogā ar saviem jauniešiem ir daudz atvērtāki un progresīvāki, savukārt Moldovas kolēģi vairāk izmanto formālo komunikāciju.

Viens no aspektiem, kas piesaista jauniešus izmantot bibliotēkas pakalpojumus, ir telpu un krājuma (grāmatu, žurnālu, citu fizisko resursu) dizains, tādēļ sarunās tam pievērsu pastiprinātu uzmanību. Notika vairākas virtuālās ekskursijas pa bibliotēkas telpām, piedāvāti risinājumi, kā piesaistīt pašus jauniešus sev tīkamas vides veidošanā. Demonstrēju arī bibliotēku iekārtojumu un noformējumu gan nesen renovētās telpās, gan tādās, kur remonts nav veikts ilgstoši. Visai informācijai tika nodrošināta piekļuve, nosūtītas prezentācijas. Mentorējamam tika izvirzīts uzdevums izstrādāt telpu noformējuma un iekārtojuma ideju apkopojumu un versijas, kādus elementus izmantos jauniešu telpu iekārtošanā. Atgriezeniskā saite bija vairāk atbalstoša un ar lieliem nākotnes plāniem, savukārt tūlītēja darbība nesejoja. Grūti spriest, kas to noteica – laika, līdzekļu, motivācijas trūkums, vai arī pietrūka praktiskās darbības kopumā. Sadarbojoties klātienē, mentors un mentorējamais noteikti sasniegtu izmērāmus un redzamus rezultātus, kas iedrošinātu arī citām pārmaiņām.

Visās tikšanās reizēs gan no Moldovas, gan no Latgales Centrālās bibliotēkas puses bija iesaistīti vairāki bibliotekārie darbinieki, kuri nesavtīgi dalījās pieredzē, bija ļoti pozitīvi noskaņoti un ieinteresēti problēmjautājumu risināšanā. Tomēr iniciatīva nāca no mentora, diemžēl, mentorējamais ieņēma pasīvu lomu, lai gan darbība tika vērsta uz viņa atbalstu. Kā zināms, mentoringa ir abpusējs izaugsmes process, tomēr šoreiz gūtā pieredze bija vērsta vairāk "vienos vārtos" – gan informācijas apmaiņā, gan jaunu ideju radīšanā un to īstenošanā.



Lai mentoringa process noritētu veiksmīgi, būtiska ir savstarpējā komunikācija starp mentoru un mentorējamo un, protams, arī darba kultūra un atbildība vienam pret otru. Latvijā, tostarp arī Latgales Centrālajā bibliotēkā, pastāv iekšējā darba kultūra, kas sevī ietver arī atgriezenisko saiti (atbildes uz e-pasta vēstulēm, savlaicīga informācijas iesūtīšana, informēšana par šķēršļiem uzdevuma veikšanai, laika plānošana utt). Iespējams, man kā mentoram precīzāk bija jānosaka komunikācijas veids, laiks, tikšanos skaits, rezultāts. Tomēr arī tas nenodrošina rezultāta kvalitāti, un ir grūti formulēt secinājumus par paveikto, jo paralēli izmērāmajiem rezultātiem tiek iegūts arī neizmērāms rezultāts. Dažkārt ir nepieciešams ne vien finansiāls ieguldījums, bet arī vairāk morāls atbalsts. Šīs sadarbības pamatā tika piedāvāta iespēja attīstīties, iegūt praksē pārbaudītu pieredzi, arī citu Latvijas kolēģu kontaktus.

Iesaistoties mentoringa procesā, jāpatur prātā, ka atvēlētais laiks savstarpējai sadarbībai, visticamāk, būs nepietiekams. Pēc projekta noslēguma secinu, ka citreiz līdzīgā situācijā labāk jāiepazīst pats mentorējamais un viņa profesionālās darbības vide. Tas pasargās iesaistītos no pārsteidzīgu secinājumu izdarīšanas. Arī laiks pieredzes pārņemšanai nepieciešams ilgāks. Vēl piebilstams, ka dažkārt grūtības sagādāja mentora darba apvienošana ar saviem pamatpienākumiem.

Mentoringa ir veiksmīgi īstenojams arī turpmāk, jo tas veido atbalstošu sadarbību starp pieredzes bagātu praktiķi, kurš dalās savās zināšanās, pieredzē un uzskatos, un mentorējamo personu, kura ir gatava un vēlas profesionāli pilnveidoties. Ideālā pieredzē ieguvēji ir abi – viens dodot, otrs ņemot un arī dodot pretī. Lai viegli dot un viegli ņemt šī darba turpinātājiem!

Mentores Annas Pakeres stāsts atklāj individuālās sadarbības nianšes un izaicinājumus, ar kuriem saskaras mentors, strādājot attālināti ar citas valsts kolēģi. Viņas pārdomas par komunikācijas veidiem, iniciatīvas trūkumu no mentorējamā puses un klātienes sadarbības nozīmi sniedz vērtīgu ieskatu mentoringa procesa dinamikā no mentora skatupunkta.

Lai pilnībā izprastu mentoringa programmas ietekmi un gūto pieredzi, ir svarīgi iepazīties arī ar mentorējamā perspektīvu, kā piemēru izceļot Lolas Sanajas viedokli, kas atklās, kā programma ir palīdzējusi viņai profesionāli augt un kādas ir viņas atziņas par šo sadarbību.

Lola Sanaia, Gruzijas Nacionālā bibliotēka, Gruzija

Ko man nozīmē mentoringa un ko tas man devis?

Mentora programmai izvēlējos tos priekšmetus, uz kuru pamata balstās bibliotēkas sistēma. Izvēlējos un apkopāju fundamentālos jautājumus pakāpeniskai, tomēr nelokāmai, soli pa solim virzītai un vienlaikus mūsdienīgai bibliotēkas funkcionēšanai un attīstībai. Saņemtajām zināšanām un koplietotajai pieredzei ir būtiska nozīme līdzsvarotās Gruzijas bibliotēku sistēmas un tās darbības nodrošināšanā. Mūsu valstī īpaši jāpilnveido likumdošanas un institūciju lomas jautājumi, kuri jebkādā veidā nosaka vai ietekmē mūsdienīgas pilsētu un reģionālo bibliotēku aktivitātes. Man vērtīga ir katra koplietotā informācija, jo ļoti vēlos, lai situācija Gruzijas bibliotēkās uzlabotos. Mani kolēģi no dažādām bibliotēkām ir profesionāļi, strādā ar lielu entuziasmu un ir radoši, un mani patiešām ļoti satrauc, ka joprojām ir daudz neatrisināmu problēmu. Taču apzinos, ka kopā ar kolēģiem mēs spējam tās risināt. Tāpēc man mentora programma ir ļoti svarīga, un esmu priecīga, ka tiku izvēlēta un varēju izglītoties. Esmu gandarīta un laimīga, ka man bija sadarbība ar tādu mentoru, kāda ir Madara. Paldies!

Svarīgākās atziņas

1. Sagatavošanās posms

- **Konteksta izpēte:** pirms programmas uzsākšanas rūpīgi jāiepazīstas ar iesaistīto valstu ģeopolitisko situāciju, tās pilsoņu politiskajiem uzskatiem un savstarpējiem konfliktiem, lai labāk izprastu dalībnieku kontekstu.
- **Ātra ieviešana:** ja programmu nepieciešams ieviest īsā laika posmā, jānodrošina efektīva komunikācija ar projekta dalībniekiem jau no paša sākuma.
- **Dalībnieku atlase:** lai atlasītu dalībniekus, ieteicams veikt attālinātas intervijas, lai izzinātu potenciālo mentorējamo vajadzības un intereses. Intervijās jāpiedalās projekta darba grupai un potenciālajam mentorējamajam.

2. Valodas jautājumi

- **Valodu izvēle:**
 - sākotnēji norādīt, kādas valodas tiks izmantotas programmas komunikācijā (piemēram, angļu);
 - būt elastīgiem attiecībā uz dalībnieku izvēli izmantot citu valodu (piemēram, krievu), ja tas atvieglo komunikāciju.
- **Valodu apguves veicināšana:** ja iespējams, izmantot programmu kā papildu iespēju dalībniekiem pilnveidot savas angļu valodas prasmes.



Funded by
the European Union

- **Konsekvence:** otrajā programmas posmā ievērot konsekvenci valodas lietojumā, lai nodrošinātu plūstošu komunikāciju.
- **Droša vide:** radīt drošu vidi, kurā dalībnieki jūtas komfortabli komunicēt un nebaidās tikt nosodīti par iespējamām kļūdām.
- **Saziņa ar praktikantiem:**
 - apzināties iespējamās valodas barjeras un būt gataviem izmantot dažādus saziņas līdzekļus (piemēram, tulkošanas rīkus);
 - veltīt laiku, lai labāk iepazītu praktikantus un veidotu ar viņiem personisku kontaktu.

3. Komunikācijas veidi un principi

- **Dažādi komunikācijas kanāli:** izmantot dažādus komunikācijas kanālus, piemēram, e-pastu un sociālo tīklu platformas (piemēram, *WhatsApp*).
- **E-pasts formālai komunikācijai:** izmantot e-pastu formālai komunikācijai, piemēram, dokumentu apmaiņai.
- **Sociālie tīkli ikdienas saziņai:**
 - nebaidīties izmantot personīgos telefona numurus un sociālo tīklu platformas operatīvai un neformālai saziņai;
 - izprast, kādā formā dalībnieki vēlas komunicēt (rakstiski, balss ziņas, video zvani), un pielāgoties viņu vēlmēm.
- **Ātra saziņa:** izveidot *WhatsApp* grupas ātrākai saziņai.
- **Personīga pieeja:**
 - uzturēt individuālu saziņu ar mentorējamiem, regulāri apvaicāties par viņu progresu un piedāvājot palīdzību;
 - būt nesteidzīgiem komunikācijā, veltīt laiku, lai izprastu dalībnieku problēmas un palīdzētu tās risināt.
- **Regulāra komunikācija:** uzturēt ciešu un nepārtrauktu saziņu ar mentoriem, lai nodrošinātu efektīvu programmas koordināciju.

4. Mentoru un mentorējamo motivācija

- **Ieinteresēti dalībnieki:** mentoringa programmas veiksmīgai īstenošanai nepieciešami ne tikai kompetenti mentori, bet arī motivēti mentorējamie.
- **Atbalsts un komunikācija:** būt ciešā saziņā ar mentoriem un mentorējamiem, lai palīdzētu risināt komunikācijas problēmas un saglabāt motivāciju.
- **Individuāla pieeja:** individuāla saziņa ar dalībniekiem ir svarīgs faktors, lai nodrošinātu viņu ieinteresētību un motivāciju.

5. Secinājumi un ieteikumi

- **Izaicinājumi:** komunikācija ar dažādu valstu un paaudžu cilvēkiem var būt izaicinājums.
- **Veiksmīgas attiecības:** prasmīga un individuāla pieeja katram dalībniekam ir galvenā atslēga labu attiecību veidošanai.
- **Programmas ieteikumi:** izstrādāt programmas ieteikumus, kas palīdz gan mentoriem, gan mentorējamiem ievērot plānu.
- **Nākotnes ieteikumi:**
 - iepazīt dalībniekus, pavadot ar viņiem iespējami vairāk laika, lai izprastu grupas dinamiku un veidotu drošu vidi;
 - nebaidīties izmantot dažādas saziņas platformas un būt elastīgiem komunikācijas veidu izvēlē.

Dalībnieku labbūtība – nozīmīgs projekta veiksmes faktors

Projektos, kuros piedalās dažādu kultūru pārstāvji, ļoti būtiski ir nodrošināt, ka tiek apmierinātas katra dalībnieka pamatvajadzības, katra vēlmes tiek uzklautas, saprastas un ņemtas vērā. Tikai tad dalībnieks var atbrīvoti izpaust sevi, uztvert apkārtējos un gūt pilnvērtīgu pieredzi.

Grupas moderatoram vai grupas vadītājam primāri ir jāprot saskatīt katrā dalībniekā cilvēku un tikai tad noteiktas kultūras vai tautības pārstāvi, amata, dzimuma un citas lomas. Vienlaikus arī jāizvērtē, cik lielā mērā šīs lomas respektējamas dažādās situācijās. Piemēram – ēšanas paradumi. Varētu būt vēlme cilvēkam sniegt pieredzi, piemēram, pasākuma laikā pārtiekot no veģetāra ēdiena. Taču projektā, kura mērķis ir radīt pozitīvu sadarbību starp cilvēkiem ar ļoti atšķirīgām vērtībām, šāda uzspiesta pieredze var radīt pretēju efektu, īgnumu un aizvainojumu. Tas savukārt var liegt dalībniekam gūt pozitīvu pieredzi projekta saturiskajās aktivitātēs.



Viktorija Piščikova, projekta aktivitāšu koordinatore

Būtiski apzināties, ka katras valsts attīstības procesi un vēstures pagriezieni atstājuši noteiktu ietekmi uz to, kā tiek uztverti mūsdienu notikumi. Šajā ziņā liela nozīme ir tam, vai cilvēks pats ir bijis šo procesu liecinieks vai arī uzskatus mantojis no ģimenes, vēstures stundām skolā u.tml. Viedokļu sadursmes gadījumos nevajadzētu eskalēt konfliktu un pieslēties kādai no iesaistītajām pusēm. Parasti cilvēks vēlas izteikt savu viedokli un vienkārši tikt saprasts, viņa mērķis nav pārliecināt sarunas biedru par savu taisnību, bet gan ļaut moderatoram un uzņēmošajai pusei izprast situācijas neviennozīmīgo dabu un viedokļu daudzveidību.

Svarīgs faktors ir ļaut zināšanām “nosēsties galvā”, veidojot nelielus pārtraukumus, paredzot brīvo laiku un nodrošinot atpūtu, ja laika plānā iekļaujas kalendārās brīvdienas. Nevajadzētu palauties uz to, ka dalībnieki spēs saglabāt pilnu uzmanību visu diennakti.

Plānojot otrās vasaras skolas programmu, minētais princips tika ievērots precīzāk, jo pirmās vasaras skolas programma bija pārāk piesātināta. To atzīmēja arī paši dalībnieki, kuri vairākās situācijās, kas gan no organizatoru viedokļa bija saturiski vērtīgas un interesantas, vairs nespēja pilnībā koncentrēties uz notiekošo. Šādās pauzēs ieteicams veicināt dalībnieku tīklošanos. Ja pamatprogrammā un ikdienas komunikācijā ir novērojams sadalījums pa grupām un reģioniem, tad šajās pauzēs dalībnieki labprāt komunicē neierastās grupās, apmainoties ar savu reģionu aktualitātēm, tomēr neveidojot kopsakarības ar uzņemšo valsti. Kā piemēru varu minēt kafijas pauzi Anšlava Eglīša ekspozīcijā Inciemā, kad grupa ātri apskatīja ekspozīciju, bet pēc tam 60 minūtes veidoja spontānu “apaļo galdu” pie kafijas. Tajā Armēnijas un Gruzijas pārstāvji dalījās savās aktualitātēs un apsprieda abu valstu kopīgās vēsturiskās iezīmes un kultūras darbiniekus.

Projekta noslēguma pasākumā Erevānā kāda no vasaras skolas dalībniecēm atzina, ka pēc Latvijas vasaras skolas ir apmeklējusi Gruziju, kā arī turpina uzturēt kontaktu ar Latvijā iepazītiem kolēģiem. Viņa atzīmēja, ka tieši šī neformālā daļa, kā arī vakara pasēdēšana viesnīcā veicināja komunikāciju un kontaktu turpināšanu.

Laika izjūta un punktualitātes jautājumi dažkārt var radīt problēmas, taču ir svarīgi ievērot līdzsvaru. Vizītei jāsniedz pozitīvas emocijas, tā nedrīkst būt sasteigta. Nevajadzētu pieļaut haosu, kad grupa pārņem vadību un programma netiek ievērota, taču atsevišķos momentos atbilstoši situācijai ieteicams ļauties plūsmai. Ja tiek pamanīts, ka konkrētas programmas aktivitātes izraisa lielāku interesi, ir vērts nedaudz uzkavēties, nesteidzinot procesu. Dalībniekiem jādod iespēja uzdot jautājumus, sniegt atgriezenisko saiti, pastāstīt par savu bibliotēku, pateikties uzņēmošajai pusei, nofotografēties, atstāt ierakstu viesu grāmatā u.tml.

Interesanta projekta dalībnieku īpatnība bija notikumu dokumentēšanas veids – pārsvarā gan lekcijās, gan vizītēs notika fotografēšana un video uzņemšana. Tas varētu šķist netipiski Latvijas auditorijai, kas ir vairāk tendēta uz tekstu radīšanu. Tomēr šāda pieeja ļoti pozitīvi ietekmēja projektu, jo visas aktivitātes tika iemūžinātas dalībnieku privātajos kontos un bibliotēku profilos. Vēlāk tapuši tematiski video un atskati par vasaras skolām un praksēm, kas veicināja zināšanu pārnesei projekta dalībnieku reģionos, jo vizuālo informāciju ir vieglāk uztvert, atcerēties, sintezēt jaunas idejas un nodot tālāk saviem sekotājiem.

Jābūt gataviem, ka, nonākot citā valstī, viesus interesēs dažādi dzīves aspekti, vēstures fakti un kultūras īpatnības, kas raksturīgas valstij, kurā viņi viesojas, un viesi sagaida pilnīgu godīgumu no uzņemšās puses. Šiem jautājumiem nevajadzētu pieiet formāli, kā valsts institūcijas pārstāvim, domājot par pareizajām atbildēm, bet gan cilvēciski – it kā ciemos būtu atbraukuši ārvalstu radi vai draugi. Tāpat nevajadzētu uzspiest savu viedokli un dienaskārtību, visur piesaucot demokrātiju un vārda brīvību, un nekādā gadījumā nedrīkst kritizēt viesu dzimto zemi. Drīzāk būtu jāparāda pozitīvās lietas un piemēri, ko sniedz dalība ES un tās atbalstītajos projektos, vienlaikus uzsverot gan personīgo, gan institucionālo ieguldījumu un aktīvu līdzdalību, kas nepieciešama, lai šādu atbalstu saņemtu. Kā piemēru varu minēt Piedņestras reģiona dalībnieces komentāru, kura pienāca pie manis un pateicās, ka mēs nekritizējam (neatzīto) valsti, kurā viņa dzīvo. Viņa atzina, ka baidījies, ka kaunināsim un par katru cenu mēģināsim pārliecināt viņus kļūt par Moldovas Republikas daļu. Jācenšas pārliecināt ar kultūras diplomātiju un labajiem piemēriem, kas rodas, piedzīvojot vidi, kurā projekta laikā atrodas dalībnieks.

Veiksmes faktori

Draudzīga attieksme veicina atvērtību un sapratni, kas ir būtiska, lai radītu uzticēšanos un sekmētu konstruktīvu dialogu.

Spēja pieņemt jauno un iziet ārpus savas komforta zonas ir būtisks solis, lai attīstītos un iegūtu jaunas pieredzes, kas paplašina redzesloku un veicina vispusīgu izaugsmi.

Spēja ļauties plūsmai, lai steigā nepazaudētu būtiskus, veiksmīgus saskarsmes momentus, nodrošina pašrefleksiju un vēl citas neplānotas aktivitātes, kas var radīt jaunas vērtīgas pieredzes un atziņas.



Ko nākamreiz darītu citādi?

Vasaras skolas programmā būtu ieteicams iekļaut vairāk vietējās kultūras un paradumu baudīšanas aktivitāšu, jo šajos brīžos dalībnieku radošais potenciāls vairāk atraisās, veidojot grupas saliedētību.

Prakses dalībniekiem ļautu būt patstāvīgākiem attiecībā uz prakses un ekskursiju vietu sasniegšanu, lai nebūtu nepieciešams viņus pavadīt un no organizatoru puses pārlieku "novērot". Patstāvības jautājums tika pilnveidots tuvāk prakšu beigām.

Pirms veidot prakšu un vasaras skolu programmu, būtu ieteicams apmeklēt mērķa reģionu valstis, piedalīties ekskursijā ar vietējo gidu un aprunāties ar vietējiem iedzīvotājiem. Šāda veida ekskursija ir lielisks priekšizpētes rīks, kas palīdz sagatavoties reālajai videi, iespējams, pat labāk nekā teorētiskie dokumenti, kas balstīti analītiskajos rakstos un pētījumos.

Negaidīt, ka "sasaldēti konflikti" turpinās pastāvēt šādā stāvoklī visa projekta norises laikā, tāpēc svarīgi morāli sagatavoties, ka situācija politiskajā arēnā var ļoti strauji mainīties. Tā kā projekts ilga četrus gadus, būtisks faktors bija Krievijas iebrukums Ukrainā, kas faktiski izslēdza no projekta aktivitātēm Dienvidosetijas un Abhāzijas reģionu, kā arī veicināja turbulenci un dažādu politisku notikumu ķēdes reakciju partnervalstīs kopumā. Prezidenta vēlēšanas un referendums Moldovas Republikā par iestāšanos ES, parlamenta un prezidenta vēlēšanas Gruzijā, kā arī karš Kalnu Karabahā bija svarīgi vēsturiski notikumi, kas ietekmēja projekta gaitu. Būt šo notikumu lieciniekiem un vienlaikus būt iesaistītiem projekta aktivitātēs ļauj paskatīties uz situāciju no cita skatupunkta un izjust notiekošo personīgāk, nekā tas būtu, tikai lasot pasaules ziņas.

Svarīgākās atziņas

1. Individuālās vajadzības un cieņa

- **Cilvēcīga pieeja:** grupas vadītājam ir svarīgi katrā dalībniekā saskatīt vispirms individuālu personību, nevis tikai noteiktas kultūras, tautības, amata vai citu lomu pārstāvi. Vienlaikus ir jāizvērtē, kā šīs lomas respektēt dažādās situācijās.
- **Uzklausīšana un sapratne:** nodrošināt vidi, kurā katra dalībnieka vēlmes tiek uzklautas, saprastas un, ja iespējams, ņemtas vērā.
- **Neuzspiest pieredzi:** izvairīties no tādu pieredžu uzspiešanas, kas varētu radīt negatīvu reakciju, īgnumu vai aizvainojumu, īpaši jautājumos, kas saistīti ar personiskām izvēlēm, piemēram, ēšanas paradumiem.

2. Kultūras un vēstures konteksta izpratne

- **Ietekmes apzināšanās:** apzināties, ka katras valsts vēsturiskie notikumi un attīstības procesi ietekmē cilvēku uztveri par mūsdienu notikumiem.
- **Atturēšanās no konfliktu eskalēšanas:** viedokļu sadursmju gadījumā neeskalēt konfliktu un neiesaistīties kādas puses atbalstīšanā.
- **Viedokļu daudzveidības respektēšana:** ļaut dalībniekiem paust savu viedokli un nodrošināt, ka uzņemošā puse saprot situācijas daudzveidīgo dabu.

3. Laika plānošana un atpūta

- **Pārtraukumi un brīvais laiks:** programmā iekļaut pietiekami daudz nelielu pārtraukumu, brīvo laiku un atpūtu, it īpaši, ja programmā ir iekļautas kalendārās brīvdienas.
- **Piesātinātības novēršana:** plānojot programmu, izvairīties no pārmērīgas piesātinātības, kas var mazināt dalībnieku spēju koncentrēties.
- **Tīklošanās veicināšana:** izmantot pauzes un brīvo laiku, lai veicinātu dalībnieku savstarpējo tīklošanos un komunikāciju neformālā gaisotnē.

4. Elastīgums un pielāgošanās

- **Līdzsvars starp plānošanu un elastīgumu:** ievērot laika plānu, bet vienlaikus būt gataviem pielāgoties un ļauties plūsmai, ja kāda aktivitāte izraisa lielāku interesi.
- **Dalībnieku iesaistīšana:** dot dalībniekiem iespēju uzdot jautājumus, sniegt atgriezenisko saiti un dalīties savā pieredzē.

5. Dokumentēšana un vizuālā informācija

- **Vizuālās dokumentēšanas atbalstīšana:** atbalstīt notikumu dokumentēšanu ar fotogrāfijām un video, jo šāda pieeja var veicināt zināšanu pārnesi un informācijas izplatīšanu dalībnieku reģionos.

6. Godīgums un cieņpilna attieksme

- **Atklātība un godīgums:** būt godīgiem un atvērtiem, atbildot uz dalībnieku jautājumiem par dažādiem dzīves aspektiem, vēsturi un kultūru.
- **Cilvēcīga komunikācija:** komunicēt ar dalībniekiem cilvēcīgi, nevis tikai kā valsts institūcijas pārstāvim.
- **Viedokļu neuzspiešana un izvairīšanās no kritikas:** neuzspiest savu viedokli un nekritizēt dalībnieku dzimteni.



Funded by
the European Union

- **Pozitīvu piemēru demonstrēšana:** rādīt pozitīvus piemērus un ieguvumus no dalības ES un tās atbalstītajos projektos.
- **Kultūras diplomātija:** veidot pozitīvu tēlu par valsti ar kultūras palīdzību.

7. Veiksmes faktori dalībnieku labbūtības nodrošināšanā

- **Draudzīga attieksme:** veicināt atvērtību, sapratni un uzticēšanos.
- **Jaunā pieņemšana:** radīt vidi, kurā dalībnieki ir gatavi pieņemt jauno un iziet no savas komforta zonas.
- **Klausīšanās un pozitīvā izcelšana:** aktīvi klausīties un izcelt pozitīvos aspektus dalībnieku stāstītajā.
- **Ļaušanās plūsmai:** būt gataviem elastīgi reaģēt uz situācijām un neplānotām aktivitātēm.

8. Ieteikumi turpmākajiem projektiem

- **Vietējās kultūras aktivitātes:** iekļaut programmā vairāk vietējās kultūras un tradīciju iepazīšanas aktivitātes.
- **Patstāvības veicināšana:** praktiskajās aktivitātēs veicināt dalībnieku patstāvību.
- **Priekšizpēte partnervalstīs:** pirms programmas veidošanas apmeklēt mērķa reģionu valstis, lai labāk izprastu vietējo kontekstu.
- **Gatavība politiskām pārmaiņām:** morāli sagatavoties iespējamām straujām izmaiņām politiskajā situācijā partnervalstīs.

Radošuma atraisīšana un demokrātijas pieredze: Nopietnā LEGO spēle

Problēmu risināšana bieži vien prasa vairāk nekā tikai loģisku un analītisku pieeju. Lai rastu inovatīvus un ilgtspējīgus risinājumus, ir būtiski atrast dalībnieku radošo potenciālu. Radošums ļauj paskatīties uz izaicinājumiem no jauniem skatupunktiem, atklāt neierastus risinājumus un ģenerēt oriģinālas idejas. Tas veicina elastīgu domāšanu, kas ir īpaši svarīga, strādājot sarežģītos un neparedzamos apstākļos, kādi bieži vien sastopami attīstības sadarbības projektos, it īpaši konfliktu reģionos.

Savukārt spēles, kurās paredzēta cieša dalībnieku sadarbība, ir efektīvs un inovatīvs veids, kā iegūt demokrātiskas lēmumu pieņemšanas pieredzi. Šādas spēles rada rotaļīgu, neformālu vidi, kurā katram dalībniekam ir iespēja paust savu viedokli, uzklaut citus un piedalīties kopīgu lēmumu pieņemšanā. Process, kurā tiek apspriesti un analizēti dažādi viedokļi, meklēti kompromisi un panākta vienošanās, atspoguļo demokrātiskas sabiedrības pamatprincipus.

Projekta vasaras skolu norisē kā efektīvs instruments radošuma atraisīšanai un sadarbības veicināšanai problēmu risināšanas procesā tika iekļauta Nopietnā LEGO spēle (LEGO Serious Play®). Šī metode piedāvā unikālu un interaktīvu pieeju, kas ne tikai palīdz atklāt jaunas perspektīvas un ģenerēt inovatīvas idejas, bet arī veicina komandas darbu un savstarpēju sapratni.

Kristina Papule, lektore projektā

Nopietnā LEGO spēle (LEGO Serious Play®) ir seminārs, kura ietvaros dalībnieki analizē problēmas un meklē to risinājumus, procesa gaitā veidojot modeļus no LEGO klucīšiem un detaļām. Katrs modelis vizuāli atspoguļo dalībnieku skatījumu uz konkrētu problēmu vai jautājumu. Seminārs ietver divus pamatzdevumus:

- 1) izveidot modeli, kurš atspoguļo problēmas vai jautājuma būtību;
- 2) pārveidot modeli tādā veidā, lai tas atspoguļotu problēmas risinājumu.

Abos posmos semināra dalībnieki prezentē modeļus komandas biedriem, komentējot modeļa elementus un to nozīmi. Pārējie dalībnieki uzdod precizējošus jautājumus un dalās savā pieredzē. Spēle paredz modeļu veidošanu gan individuāli, gan grupās, taču svarīgi, lai abos gadījumos tiktu iesaistīti visi semināra dalībnieki.

Ieguvumi problēmu risināšanā

Spēle ļauj atklāt un noformulēt līdz tam neapzinātas problēmas un rast to risinājumus, tiek atraisīta gan analītiskā, gan radošā pieeja, individuālie risinājumi tiek integrēti komandas redzējumā.

Kristina Papule, lektore projektā

Nopietnās LEGO spēles metodes pamatā ir trīs atziņas: 1) risinājums ir atrodams sistēmā (t.i., vislabāko atbildi vai risinājumu var atrast paši dalībnieki, nav nepieciešama ārējo ekspertu iesaiste); 2) vienmēr jārēķinās ar dalībnieku viedokļu dažādību; 3) nepareizu atbildi nav – tiek ņemtas vērā visas interpretācijas. Tas palīdz nodrošināt iekļaujošo procesu, kura ietvaros tiek uzklautas un ņemtas vērā visu dalībnieku atziņas neatkarīgi no viņu formālās pozīcijas grupā vai organizācijā. Savukārt LEGO detaļu izmantošana paredz problēmas vizualizāciju un metaforisku domāšanu, tādējādi atspoguļojot gan dalībnieku spriedumus, gan emocijas un pārdzīvojumus attiecībā uz problēmu.



Ieguvumi projektos, kas veicina sadarbību

Kristina Papule, lektore projektā

Šī spēle kā metode vecina sadarbību, pateicoties tās vienkāršībai, kā arī iespējai gan radīt (veidot) modeli kopā, gan radīt (prezentēt) modeli citiem dalībniekiem, komentējot tā nozīmi. Modeļu veidošanai seko pieredzes apmaiņa un praktiskie ieteikumi no citu dalībnieku/grupu puses. Nopietnā LEGO spēle sniedz vairākus svarīgus ieguvumus. Tā veicina ne tikai viedokļu, bet arī emociju apmaiņu jautājuma vai problēmas apspriedes kontekstā, kā arī nodrošina iespēju vizuāli un metaforiski atspoguļot pieredzi, ko ne vienmēr var precīzi aprakstīt vārdos. Spēle veicina visu (nevis tikai dažu) grupas dalībnieku iesaisti, kā arī uzskatāmi parāda, cik dažādas var būt vienas un tās pašas problēmas interpretācijas.

Šāda kopīga pieredze ir īpaši noderīga, ja jāveido savstarpēja uzticēšanās grupā, kurā ir cilvēki no konfliktu reģioniem. Spēles sniegtie uzskatāmākie ieguvumi:

- atraisa arī dalībniekus, kuri parasti nav pieraduši izteikties;
- rotājšanās situācija palīdz mazināt savstarpēju neuzticēšanos – visi ir vienlīdz iesaistīti, interpretējot savu izpratni par apspriežamo jautājumu;
- veicina grupā labu noskaņojumu, smieklus, noņem spriedzi;
- veicina komandas sajūtu, visiem kopā piedzīvojot jaunu, emocionāli spēcīgu pieredzi.

Spēle kā ietekmes novērtēšanas instruments

Kristina Papule, lektore projektā

Nopietnās LEGO spēles seminārus ir iespējams iekļaut projektā dažādos tā īstenošanas posmos. Šī metode labi der ne tikai problēmu risināšanai, bet arī projekta gaitā iegūto rezultātu un atziņu analīzei un apkopošanai. Viens no risinājumiem ir piedāvāt dalībniekiem izveidot modeļus, kuri atspoguļo viņu atziņas par projektu pirms un pēc tā īstenošanas.

Ja spēli grupai piedāvā gan projekta sākumā, gan beigās, turklāt veic mērķtiecīgus novērojumus, tā varētu ļaut novērtēt visa projekta ietekmi, izmaiņas pašos dalībniekos.

Piemēram, semināra sākumā cilvēki no autoritāra režīma valstīm/reģioniem identificē sevi ar savu amatu (lomu) vai pat pašu darbavietu, neizjūt sevi (vai nevēlas citiem atklāties) kā indivīds, personība. Semināra noslēgumā šo reģionu dalībnieki varētu kļūt atvērtāki, novērtējuši un apzinājušies sevi kā indivīdu ar savu individuālo redzējumu un lomu kopīgajā procesā.

Aplūkots piemērs par spēles iekļaušanu ir tālāk attēstāms un pārbaudāms turpmākajos projektos.

Svarīgākās atziņas

1. Radošuma nozīmes izpratne

- **Inovatīvi risinājumi:** apzināties, ka mūsdienu problēmu risināšana prasa radošu pieeju, lai rastu inovatīvus un ilgtspējīgus risinājumus.
- **Jaunas perspektīvas:** radošums ļauj paskatīties uz izaicinājumiem no jauniem skatupunktiem un atklāt neierastas kombinācijas.
- **Elastīga domāšana:** veicināt elastīgu un pielāgojamu domāšanu, kas īpaši svarīga ir sarežģītos un neparedzamos apstākļos.

2 Nopietnās LEGO spēles pamatprincipi un norise

- **Mērķis:** izmantot LEGO modeļus kā vizuālu un metaforisku instrumentu problēmu analīzei, risinājumu meklēšanai un viedokļu apmaiņai.
- **Divi pamatuzdevumi:**
 1. izveidot LEGO modeli, kas atspoguļo problēmas vai jautājuma būtību;
 2. pārveidot modeli, lai tas attēlotu iespējamo risinājumu.
- **Prezentēšana un diskusija:** katrs dalībnieks prezentē savu modeli, skaidrojot tā elementus un nozīmi. Pārējie uzdod precizējošus jautājumus un dalās savā pieredzē.
- **Dalības veidi:** modeļu veidošana var notikt gan individuāli, gan grupās, nodrošinot visu dalībnieku iesaisti.



3. Ieguvumi problēmu risināšanā

- **Neapzinātu problēmu atklāšana:** spēle palīdz identificēt un noformulēt līdz tam neapzinātas problēmas.
- **Radošās un analītiskās domāšanas aktivizēšana:** veicina gan loģisku analīzi, gan radošu pieeju risinājumu meklēšanā.
- **Individuālo un komandas redzējumu integrācija:** ļauj apvienot individuālos risinājumus kopīgā komandas redzējumā.

4. Pamatatzinumi, kas nodrošina iekļaujošu procesu

- **Risinājums pašā sistēmā:** labākie risinājumi ir atrodamī pašu dalībnieku zināšanās un pieredzē, neprasot obligātu ārējo ekspertu iesaisti.
- **Viedokļu dažādība:** vienmēr jāreķinās un jārespektē dalībnieku atšķirīgie viedokļi.
- **Nav nepareizu atbilžu:** visas modeļu interpretācijas ir vērtīgas un vērtā ņemamas.

5. Ieguvumi sadarbības veicināšanā

- **Vienkāršība un pieejamība:** spēles metodes vienkāršība atvieglo visu dalībnieku iesaisti.
- **Kopīga radīšana un prezentēšana:** kopīga modeļu veidošana un prezentēšana veicina sadarbību un komunikāciju.
- **Pieredzes apmaiņa un praktiski ieteikumi:** pēc modeļu prezentēšanas notiek pieredzes apmaiņa un ieteikumu sniegšana no citiem dalībniekiem.
- **Emociju apmaiņa:** spēle veicina ne tikai viedokļu, bet arī emociju apmaiņu apspriežamā jautājuma kontekstā.
- **Vizuāla un metaforiska pieredzes atspoguļošana:** LEGO detaļu izmantošana ļauj vizuāli un metaforiski attēlot pieredzi, ko var būt grūti formulēt vārdos.
- **Visu dalībnieku iesaiste:** nodrošina visu grupas dalībnieku aktīvu iesaisti diskusijā.
- **Dažādu interpretāciju atklāšana:** uzskatāmi parāda, cik atšķirīgi var tikt interpretēta viena un tā pati problēma.

6. Nopietnās LEGO spēles priekšrocības darbā ar dalībniekiem no konfliktu reģioniem

- **Atraisīšanās:** palīdz atrast arī tos dalībniekus, kuri nav raduši brīvi izteikties.
- **Neuzticēšanās mazināšana:** rotaļīgā atmosfēra mazina savstarpēju neuzticēšanos, jo visi ir vienlīdz "iesācēji" savas izpratnes attēlošanā.
- **Laba noskaņojuma radīšana:** veicina pozitīvu atmosfēru grupā, smieklus un spriedzes noņemšanu.
- **Komandas sajūtas veidošana:** palīdz veidot komandas sajūtu, kopīgi izdzīvojot emocionāli spēcīgu un jaunu pieredzi.

7. Nopietnā LEGO spēle kā ietekmes novērtēšanas instruments

- **Izmantošanas posmi:** spēli var iekļaut dažādos projekta īstenošanas posmos.
- **Rezultātu un atziņu analīze:** piemērota projekta gaitā gūto rezultātu un atziņu analīzei un apkopošanai.
- **Ietekmes novērtēšana:** ieteicams piedāvāt dalībniekiem izveidot modeļus, kas atspoguļo viņu atziņas par projektu pirms un pēc tā īstenošanas, lai novērtētu projekta ietekmi un izmaiņas dalībniekos.
- **Mērķtiecīgi novērojumi:** veikt mērķtiecīgus novērojumus par dalībnieku modeļu izmaiņām laika gaitā.
- **Atvērtības un individuālās nozīmes apzināšanās:** novērot, vai dalībnieki no autoritāriem režīmiem projekta noslēgumā kļūst atvērtāki un apzinās savu kā indivīdu nozīmi kopīgajā procesā.

Nopietnās LEGO spēles izmantošana var būtiski veicināt sadarbību, uzticēšanos un demokrātisku lēmumu pieņemšanu attīstības sadarbības projektos, īpaši iesaistot partnerus no sarežģītiem un konfliktu skartiem reģioniem.



Funded by
the European Union

VADLĪNIJAS PROJEKTU ĪSTENOTĀJIEM

Šīs vadlīnijas apkopo projekta komandas pieredzi un ieteikumus attīstības sadarbības projektu īstenošanai ar partnervalstīm no konfliktu reģioniem. Tajās ir iekļauti ieteikumi par projektu plānošanu, to īstenošanas principiem, dalībnieku atlasīšanu, programmas satura izveidi, mentoringa programmas specifiku, dalībnieku labbūtības nodrošināšanu, kā arī radošuma veicināšanu.

Sadarbības projekts ar kolēģiem no konfliktu reģioniem: apsvērumi iesaistei

Bibliotēku potenciāla apzināšanās attīstības sadarbībā

Projektu plānotājiem jāņem vērā bibliotēku unikālā loma – būt daudzpusīgiem spēlētājiem attīstības sadarbības un konfliktu mazināšanas procesos. Bibliotēkas var kalpot ne tikai kā kultūras un izglītības centri, bet arī kā platformas dialogam, savstarpējai sapratnei un politiskai līdzdalībai.

Starpnozaru un starpsektoru sadarbības stiprināšana

Veiksmīgu projektu īstenošanai būtiska ir starpnozaru un starpsektoru partnerību veidošana, iesaistot valsts pārvaldes, pašvaldību, akadēmisko institūciju, pilsoniskās sabiedrības un citu jomu pārstāvjus. Šāda sadarbība nodrošina plašāku ekspertīzi, resursus un ilgtspējīgākus rezultātus.

Partneru izvērtēšana un atbalsta nodrošināšana

Projektu plānošanas sākumposmā rūpīgi jāizvērtē potenciālie partneri, ņemot vērā viņu pieredzi, ekspertīzi un spēju sniegt atbalstu projekta mērķu sasniegšanā, jo īpaši ģeopolitiski sarežģītos reģionos. Jānodrošina savstarpējs atbalsts un informācijas apmaiņa starp partneriem visos projekta ieviešanas posmos.

Elastīgums un adaptēšanās spēja

Darbojoties konfliktu skartos reģionos, projektu īstenošanai jābūt gataviem saskarties ar politisko nestabilitāti, ģeopolitiskām izmaiņām un citiem neparedzētiem šķēršļiem. Spēja ātri pielāgoties mainīgajai situācijai un meklēt alternatīvus sadarbības veidus ir būtiska projekta veiksmīgai īstenošanai.

Starpkultūru menedžmenta kompetences

Projektu vadītājiem un komandām jāattīsta starpkultūru menedžmenta prasmes, lai efektīvi vadītu daudzveidīgas komandas, kurās iesaistīti dalībnieki ar atšķirīgām kultūras pieredzēm, uzskatiem un darba stiliem. Spēja veidot savstarpējā cieņā balstītas attiecības ir pamats veiksmīgai starptautiskai sadarbībai.

Mērķtiecīga sadarbība konfliktu reģionos

Plānojot projektus konfliktu reģionos, jābūt mērķtiecīgam un jāmeklē veidi, kā iesaistīt dalībniekus tieši no šīm zonām, vienlaikus apzinoties iespējamus riskus un ierobežojumus. Ļoti vērtīga var būt sadarbība ar vietējiem partneriem un organizācijām, kurām ir pieredze darbā šajos reģionos.

Ilgttermiņa sadarbības perspektīva

Projektu īstenošanai jātiecas veidot ilgtspējīgas attiecības ar partneriem un dalībniekiem, kuras var turpināties arī pēc projekta beigām. Jāmeklē iespējas jaunu sadarbības iniciatīvu attīstībai un pieredzes apmaiņas turpināšanai.

Pieredzes dokumentēšana un popularizēšana

Projekta ieviešanas gaitā un pēc tā noslēguma ir svarīgi dokumentēt gūto pieredzi, veiksmes stāstus un izaicinājumus. Šī informācija var būt noderīga citu līdzīgu projektu plānošanā un var palīdzēt popularizēt bibliotēku lomu attīstības sadarbības jomā.



Funded by
the European Union

Dalībnieku atlase

Projekta komandas pieredze rāda, ka ļoti būtiska ir dalībnieku atlase. **Jāievēro šādi aspekti.**

Jātiecas veidot sadarbības spējīgas grupas.

Prioritātei jābūt tādu dalībnieku atlasei, kuri ir gatavi veicināt sadarbību un pozitīvu pieredzi grupā. Vienlaikus jāizvairās no tādu dažādu reģionu dalībnieku iesaistīšanas, kuri atrodas aktīvā konflikta fāzē vienā un tajā pašā laikā.

Svarīgi skaidri definēt mērķauditoriju.

Primārais mērķis ir iesaistīt projektā bibliotēku un citu kultūras institūciju profesionāļus tieši no konfliktu reģioniem. Tomēr nepieciešamības gadījumos atlasīti var paplašināt uz pierobežas teritorijām vai institūcijām, kuras strādā ar bibliotēku tīklu partnervalstīs, iekļaujot arī sadarbību ar konfliktu reģioniem.

Jānosaka skaidri atlases kritēriji.

Tie var ietvert profesionālo darbību (saistību ar bibliotēku vai citu kultūras institūciju jomu), ģeogrāfisko novietojumu un saistību ar konfliktu reģioniem, personības iezīmes (komunikācijas prasmes, motivācija iesaistīties projektā) un paredzamos rezultātus (skaidru izpratni par to, kā aktivitātēs iegūtās zināšanas tiks izmantotas profesionālajā darbībā, valstī un kopienā).

Jāizvēlas piemērotas atlases metodes.

Tās var ietvert preliminārus ieteikumus (rekomendāciju vākšanu no dažādiem avotiem), intervijas ar kandidātiem (individuālas attālinātas intervijas, lai pārbaudītu atbilstību atlases kritērijiem un iegūtu personisku kontaktu) un anketas (lai apzinātu kandidātu intereses, motivāciju un vajadzības, kas noder programmas izstrādē).

Jāatceras par efektīvu komunikāciju ar projekta dalībniekiem. Jāizmanto dažādi saziņas kanāli (e-pasts, *WhatsApp* sarakste, tiešsaistes sarunas), aktivitāšu laikā jāveido atsevišķas *WhatsApp* grupas operatīvai saziņai un jācenšas pielāgoties dalībnieku komunikācijas paradumiem un ritmam (piemēram, ņemot vērā lēnāku e-pasta komunikāciju).

Svarīgs ir jautājums par dalībnieku saziņas valodām.

Jāapzina dalībnieku valodu prasmes, jāvienojas par darba valodām atklātā procesā, jāaicina dalībnieki savstarpēji izpalīdzēt saziņā, jāapsver tulkošanas iespējas un jābūt atvērtiem dažādu valodu lietošanai, veicinot savstarpēju sapratni un valodu apguvi.

Veidojot grupas, jādomā par līderu izvēli.

Vasaras skolu grupu veidošanas laikā vēlams identificēt aktīvākos dalībniekus ar līdera potenciālu un sākotnēji instruēt izvirzītos līderus par viņu lomu grupas saliedēšanā (gan praktiski, gan emocionāli). Līderi var palīdzēt projekta komandai iegūt informāciju no dalībniekiem, nodot šo informāciju tālāk un saliedēt grupu ārpus nodarbību laika.

Apkopojot veiksmes faktorus dalībnieku atlasē, jāsecina, ka nozīmīga ir aktīva visas projekta komandas iesaiste atlases procesā, konsorcijs partneru sniegtās rekomendācijas, dažādu veidu bibliotēku, kultūras institūciju un NVO pārstāvju ieteikumi. Veiksmīga atlase var palīdzēt veicināt dialogu starp dažādu konfliktu zonu pārstāvjiem.

Līdzīgos projektos ieteicams izstrādāt vienotus un skaidrus atlases nosacījumus ar detalizētiem kritērijiem, ciešāk sadarbīties ar iesaistīto valstu vēstniecībām, lai savlaicīgi identificētu un risinātu iespējamās dalībnieku pārvietošanās grūtības, un, ja iespējams, veidot grupas, kurās ir dažādu valstu pārstāvji, kas veicina savstarpējos kontaktus un sadarbību.

Programmas satura izveide

Programmas saturs ir noteicošā ass, kas nosaka dalībnieku vēlmi projektā piedalīties, viņu uzmanības noturēšanu projekta laikā, kā arī zināšanu pārnesei. Veidojot programmas saturu, ir jāņem vērā vairāki **būtiski aspekti.**

Svarīga ir satura neitralitāte un atbilstība projekta mērķiem. Projektu īstenotājiem jāizstrādā programmas saturs, kas ir politiski un ideoloģiski neitrāls, izvairoties no tendenciozitātes un respektējot visu dalībnieku vērtības un intereses. Kopīga mācīšanās vienlaikus izmantojama kā līdzeklis, lai mazinātu dalībnieku aizspriedumus vienam pret otru, kā arī pret projekta norises valsti un ES kopumā. Jāpatur prātā, ka programmas saturam tieši jāatbilst projekta mērķiem, šajā gadījumā – veicināt izpratni par bibliotēku un muzeju darba aspektiem.



Funded by
the European Union

Jāizvēlas atbilstoši tematiskie bloki. Projektu īstenošanai jākoncentrējas uz bibliotēku un muzeju nozares aktuālajām tendencēm un starpnozaru saiknēm. Jāveicina dalībnieku izpratne par mūsdienīgas bibliotēkas/muzeja koncepciju kā daudzfunkcionālu un iekļaujošu telpu, kas pārsniedz tradicionālās robežas. Svarīgi ir iekļaut tēmas par digitālo pieejamību, multimediju telpām un tehnoloģijām, tehnoloģiju izmantošanu pakalpojumos, ilgtspējību un zaļo būvniecību, kopienas centru, drošas telpas koncepciju un atbilstību ES vērtībām.

Būtiska ir dalībnieku profesionālo vajadzību izziņāšana. Dalībnieki jāiekļauj programmas satura veidošanas procesā, veicinot demokrātiskas lēmumu pieņemšanas pieredzi. Dalībnieku vajadzību un interešu noskaidrošanai jāizmanto daudzveidīgas metodes: tiešsaistes anketas ar jautājumiem par tematiskajiem blokiem un formātiem, tiešsaistes fokusgrupu diskusijas, intervijas ar nozares ekspertiem, iepriekšējo projektu atgriezeniskās saites izpēte, nozares tendenču un labākās prakses analīze. Vienlaikus jāatceras par balansētu pieeju, papildinot dalībnieku izteiktās vēlmes ar tēmām, kas paplašina viņu zināšanas par citiem svarīgiem aspektiem, par kuriem viņiem var nebūt iepriekšējas pieredzes.

Populāru tēmu integrācija programmā. Piemēram, var iekļaut tēmas par efektīvu krājumu pārvaldību, kopienu iesaistīšanas stratēģijām, jauniem sadarbības modeļiem bibliotēku ilgtspējai, lokālās kultūrvides izziņāšanu, digitālo repozitāriju attīstību un kopienu iesaisti to izmantošanā u.c.

Jāpatur prātā arī iepazīšanās sesijas nozīme. Iekļaujot īsas savu vēlmju atgādināšanas sesijas jau projekta sākumposmā, mēs palīdzam dalībniekiem labāk iepazīt vienu otru un veidot kopīgu izpratni par gaidāmajām aktivitātēm.

Vienlīdz svarīga ir arī Latvijas puses partneru atlase. Projektu īstenošanai jāiesaista dažādi partneri (lielas, mazas, nacionālās, pilsētu, pašvaldību, privātās bibliotēkas un muzeji), lai parādītu daudzveidīgas pieejas un problēmas, turklāt jāizvēlas partneri, ar kuru pieredzi dalībnieki varētu potenciāli identificēties. Jāsadarbojas ar institūcijām, kurām ir atbilstošas zināšanas un pieredze konkrētajos tematos, jāvienojas ar partneriem par viņu lomu programmas satura īstenošanā, nepieciešamajiem resursiem un laika plānojumam. Jāizvēlas projekta dalībnieku pārstāvētajām institūcijām atbilstoši partneri, iespēju robežās aptverot visu Latviju, lai sniegtu priekšstatu par valsts bibliotēku/muzeju tīklu, turklāt jāsadarbības tikai ar pretimnākošiem un ieinteresētiem partneriem, kuri ir gatavi dalīties savā pieredzē.

Kopsavelkot programmas satura izveides veiksmes faktoros, var secināt, cik nozīmīga ir LNB sadarbība ar Latvijas bibliotēku tīklu, komunikācija ar partneriem, daudzpusīga un iekļaujoša programma, starpdisciplināra pieeja un drošības garantijas. Attiecībā uz turpmākajiem projektiem ir ieteikums veidot vairāk personalizētu aktivitāšu, plašāku sadarbību ar vietējām organizācijām un interaktīvāku nodarbību formātu.

Efektīvas attālinātas sadarbības veidošana ilgtermiņā

Viena no projekta aktivitātēm – mentoringa programma – atšķirās no citām gan ar tās ilglaicīgumu, gan ar to, ka sadarbība visas programmas laikā bija jānodrošina attālināti. Projekta komandas atspoguļotie **svarīgākie attālinātas sadarbības veiksmes faktori ir šādi.**

Rūpīga sagatavošanās un mērķu definēšana

Pirms mentoringa programmas uzsākšanas ir būtiski veikt padziļinātu izpēti par iesaistīto valsti un reģionu kontekstu, ņemot vērā ģeopolitisko situāciju un kultūras atšķirības. Skaidri jādefinē programmas mērķi un sagaidāmie rezultāti gan no mentoru, gan mentorējamo puses, lai nodrošinātu abpusēju izpratni un virzību uz kopīgu mērķi.

Valodas barjeras pārvarēšana

Jāpievērš īpaša uzmanība lietojamās valodas izvēlei, nodrošinot elastīgas saziņas iespējas (nepieciešamības gadījumā gan angļu, gan krievu valodā) un radot drošu vidi, kurā dalībnieki var komfortabli komunicēt neatkarīgi no savām valodas zināšanām. Ieteicams ņemt vērā dalībnieku vēlmes un iespējas saziņas valodas izvēlē, vienlaikus veicinot vienotas saziņas valodas (piemēram, angļu valodas) lietošanu ilgtermiņā.

Elastīga komunikācijas stratēģija

Projektu īstenošanai jābūt atvērtiem dažādiem komunikācijas veidiem un platformām. Pieredze rāda, ka neformālākas platformas, piemēram, *WhatsApp*, var veicināt operatīvāku un personīgāku saziņu, savukārt e-pasts var palikt kā formālās komunikācijas kanāls. Svarīgi ir noskaidrot dalībniekiem ērtākos saziņas veidus un pielāgoties tiem, vienlaikus nosakot skaidrus komunikācijas noteikumus un gaidāmo atgriezeniskās reakcijas laiku.



Funded by
the European Union

Motivācijas uzturēšana un individuāla uzmanība

Motivētu mentorējamo iesaistīšana ir panākumu atslēga. Projektu koordinatoriem jāuztur cieša saziņa gan ar mentoriem, gan mentorējamiem, regulāri interesējoties par viņu progresu, izaicinājumiem, kā arī sniedzot nepieciešamo atbalstu. Individuāla pieeja katram dalībniekam, ņemot vērā viņa vajadzības un mērķus, ir būtiska projekta veiksmes atslēga.

Klātieses sadarbības nozīme

Lai gan attālinātās metodes ir ērtas, klātieses tikšanās un praktiskā darbošanās kopā var sniegt būtisku pievienoto vērtību zināšanu pārnēsē un savstarpējās sapratnes veidošanā. Ja vien tas ir iespējams un atbilst programmas mērķiem, projektu plānošanā jāapsver iespējas organizēt mentora un mentorējamā klātieses tikšanās vai apmaiņas vizītes.

Reālistisks laika plānojums un gaidas

Mentoringa process prasa laiku, un ir svarīgi, lai gan mentoriem, gan mentorējamiem būtu reālistiskas gaidas par sasniedzamajiem rezultātiem noteiktā laikposmā. Projektu īstenotājiem jāņem vērā, ka padziļināta iepazīšanās ar mentorējamo un viņa darba vidi ir būtiska efektīvai sadarbībai, un sākotnēji tam var būt nepieciešams vairāk laika, nekā iecerēts.

Atgriezeniskās saites un darba kultūras veicināšana

Projektu ietvaros jāveicina pozitīvas atgriezeniskās saites un darba kultūras metodes. Dalībnieki ir aicināti dalīties savās atziņās, jautājumos un izaicinājumos. Skaidri definēta darba kultūra, kas ietver savlaicīgu informācijas apmaiņu un atbildību pret iepriekš definētajām saistībām, būtiska veiksmīgam mentoringa procesam.

Mentorings kā abpusējas izaugsmes process

Projektu īstenotājiem jāatgādina, ka mentorings ir abpusēji izdevīgs process, kurā gan mentors, gan mentorējamais gūst jaunas zināšanas un pieredzi. Jāveicina vide, kurā abas iesaistītās puses jūtas kā līdzvērtīgi mācību procesa partneri.

Dalībnieku labbūtības nodrošināšana

Strādājot ar dalībniekiem, kuri pārstāv atšķirīgas kultūras, it īpaši no konfliktu reģioniem, ārkārtīgi svarīgi ir nodrošināt viņu labbūtību. Vidē, kurā cilvēks jūtas apmierināts un drošs, tiek novērsta iespējamo konfliktu un domstarpību rašanās vai saasināšanās.

Jāievēro cilvēcīga attieksme – projektu vadītājiem ir svarīgi katrā dalībniekā saskatīt vispirms individuālu personību, nevis tikai noteiktas kultūras, tautības, amata vai citu lomu pārstāvi. Vienlaikus ir jāizvērtē, kā šīs lomas respektēt dažādās situācijās.

Jānodrošina uzklaušanās un sapratne, radot vidi, kurā katra dalībnieka vēlmēs tiek uzklauštas, respektētas un, ja iespējams, ņemtas vērā.

Jāizvairās no pieredzes uzspiešanas, it īpaši jautājumos, kas saistīti ar personiskām izvēlēm.

Svarīgi ir izprast kultūras un vēstures kontekstu, apzinoties, ka katras valsts vēsturiskie notikumi un attīstības procesi ietekmē mūsdienu notikumu uztveri un interpretāciju.

Jāizvairās no konfliktu eskalēšanas un kādas puses atbalstīšanas viedokļu sadursmju gadījumā, respektējot uzskatu daudzveidību un ļaujot dalībniekiem paust savu viedokli.

Jāatceras par laika plānošanu un atpūtu, iekļaujot programmā pietiekami daudz pārtraukumu un brīvā laika, turklāt, plānojot programmu, vēlams izvairīties no pārmērīgas piesātinātības.

Izmantojot pauzes un brīvo laiku, svarīgi atbalstīt tīklošanos, kas veicina dalībnieku savstarpējo komunikāciju neformālā gaisotnē.

Jābūt elastīgiem un spējīgiem pielāgoties, ievērojot laika plānu, bet vienlaikus esot gataviem pieskaņoties un ļauties plūsmai, ja kāda aktivitāte izraisa lielāku interesi.

Svarīgi ir iesaistīt dalībniekus komunikācijā, dodot viņiem iespēju uzdot jautājumus, sniegt atgriezenisko saiti un dalīties savā pieredzē.



**Funded by
the European Union**

Nepieciešams atbalstīt notikumu dokumentēšanu ar fotogrāfijām un video, jo šāda pieeja var veicināt zināšanu pārnesi un tālāku informācijas izplatīšanu dalībnieku reģionos.

Visbeidzot, jābūt godīgiem un cieņpilniem, komunicējot ar dalībniekiem, – personiski, nevis tikai kā valsts institūcijas pārstāvjiem, neuzspiežot savu viedokli un nekritizējot dalībnieku dzimteni, veidojot pozitīvu tēlu par valsti ar kultūras palīdzību.

Apkopojot veiksmes faktorus dalībnieku labbūtības nodrošināšanā, secināms, ka nozīmīga ir draudzīga attieksme, jaunā un nepazīstamā labvēlīga pieņemšana, klausīšanās un pozitīvā izcelšana, ļaušanās notikumu plūdumam. Turpmākajos projektos ieteicams iekļaut programmā vairāk vietējās kultūras un paradumu baudīšanas aktivitāšu, veicināt dalībnieku patstāvību praktiskajās norisēs. Labākai vietējā konteksta izpratnei pirms programmas veidošanas būtu vērtīgi apmeklēt mērķa reģionu valstis. Svarīgi arī būt gataviem iespējamām straujām izmaiņām partnervalstu politiskajā situācijā.

Radošuma atraisīšana kā pozitīvas dalībnieku pieredzes priekšnoteikums

Lai veicinātu pozitīvu dalībnieku pieredzi un sekmētu efektīvu sadarbību projektos, īpaši starpkultūru kontekstā, būtiski ir atraisīt dalībnieku radošo potenciālu. Radošums nav tikai mākslinieciska izpausme, tas ir arī nozīmīgs instruments problēmu risināšanai, inovatīvu ideju ģenerēšanai un elastīgas domāšanas attīstīšanai. Radošums ļauj saskatīt jaunas perspektīvas, ieraugot izaicinājumus no neierastiem skatupunktiem, kā arī ģenerēt oriģinālas idejas, kas var būt īpaši vērtīgas sarežģītu problēmu risināšanā. Turklāt radošums palīdz attīstīt pielāgošanās spēju un elastību, kas ir būtiskas prasmes darbam dinamiskos un neparedzamos apstākļos.

Radošuma veicināšanai izmantojamas dažādas metodes. Viena no tām ir Nopietnā LEGO spēle (LEGO Serious Play®), kas ir interaktīva metode, kura rosina dalībniekus radoši izpausties, veidojot situāciju modeļus no LEGO klucīšiem problēmu analizēšanai un risinājumu meklēšanai, turklāt palīdz vizualizēt un metaforiski atspoguļot pieredzi, ko ne vienmēr var izteikt vārdos. Izmantojamas arī citas interaktīvas spēles un aktivitātes, kas paredz sadarbību, komunikāciju un radošu problēmu risināšanu, kā arī grupas darbu un pārrunas, veicinot atvērtas diskusijas un viedokļu apmaiņu, kurās katrs dalībnieks atļaujas brīvi paust savas idejas.

Radošums veicina pozitīvu pieredzi, jo radošas aktivitātes palīdz dalībniekiem emocionāli iesaistīties procesā, kas savukārt pastiprina interesi un motivāciju. Radošas un rotaļīgas metodes rada patīkamu un atbrīvotu atmosfēru, kurā dalībnieki jūtas komfortabli. Kopīgas radošās aktivitātes veicina komandas sajūtu un dalībnieku sadarbību, turklāt radošums dod dalībniekiem iespēju izpausties un dalīties savās idejās, vairojot pašapziņu un gandarījumu.

Tādēļ projekta norisēs svarīgi iekļaut arī radošas aktivitātes, piemēram, Nopietno LEGO spēli vai citas līdzīgas metodes. Vēlams eksperimentēt ar metodēm, lai atrastu piemērotākās konkrētajai grupai un projekta mērķiem, kā arī izvērtēt, kā radošās aktivitātes ietekmē dalībnieku iesaisti, sadarbību un projekta rezultātus.