

KĀ KOMUNICĒT PĀRMAIŅAS TĀ, LAI DARBINIEKI TĀS PIENĒMTU?

IEVA ZAUMANE

Iekšējās komunikācijas stratēģe



A portrait of Ieva Zaumane, a woman with long blonde hair and bangs, wearing a light grey blazer over a teal top. She is standing with her arms crossed, looking directly at the camera. The background is a blurred indoor setting.

IEVA ZAUMANE

17 GADI KOMUNIKĀCIJAS VADĪBĀ

Konsultāciju uzņēmuma “Ieva Zaumane Systemic Change SIA” valdes locekle

Doktora grāda kandidāte Biznesa vadības zinātnē

Starptautisku publikāciju autore

Prezentē starptautiskās un lokālās konferencēs un semināros

Sertificēts koučs

Zināšanas par organizāciju sistēmdinamikām

DARBA KĀRTĪBA

- 1 **SISTĒMISKS SKATĪJUMS UZ ORGANIZĀCIJU UN PĀRMAIŅĀM**
- 2 **VADĪTĀJI UN DARBINIEKI PĀRMAIŅĀS**
- 3 **PĀRMAIŅU VADĪBAS UN KOMUNIKĀCIJAS PRINCIPI**
- 4 **IEKŠĒJĀS KOMUNIKĀCIJAS STRATĒĢIJA**
- 5 **DARBINIEKU IESAISTE PĀRMAIŅU LAIKĀ**

WORD CLOUD: PĀRMAINĀS

WORDS INCLUDED:

- KOMANDA
- VADĪBA
- JĒGA
- ORGANIZĀCIJA
- KOMUNIKĀCIJA
- SADARBĪBA
- SISTĒMISKUMS
- MĒRKIS
- VĪZIJA
- PLĀNOŠANA
- UZTICĒŠANĀS
- PROCEDŪRAS
- KULTŪRA
- NOVĒRTĒŠANA
- PRETOSANĀS
- LĪDERĪBA
- NENOTEIKTĪBA
- BAILES
- ĪĒĒMŠANA
- PROCESI
- VĒRTĪBAS
- ĪRTĪBA
- SKAIDROŠANA
- ĪEVĒSANA

DAŽI LIELUMI



**PĀRMAINU
KOMUNIKĀCIJA
BIJUSI SEKMĪGA**

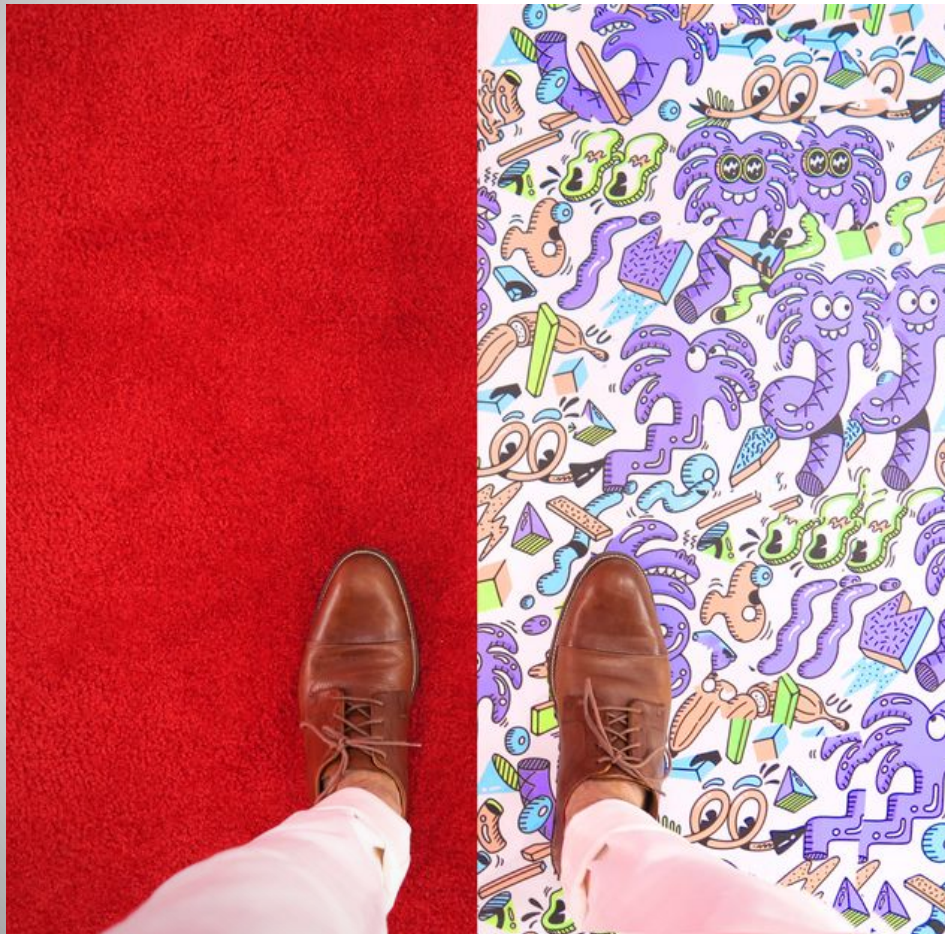


**PĀRMAINAS
PRASA LĒMUMU
PIEŅEMŠANU**

KAS VIRZA PĀRMAIŅAS?



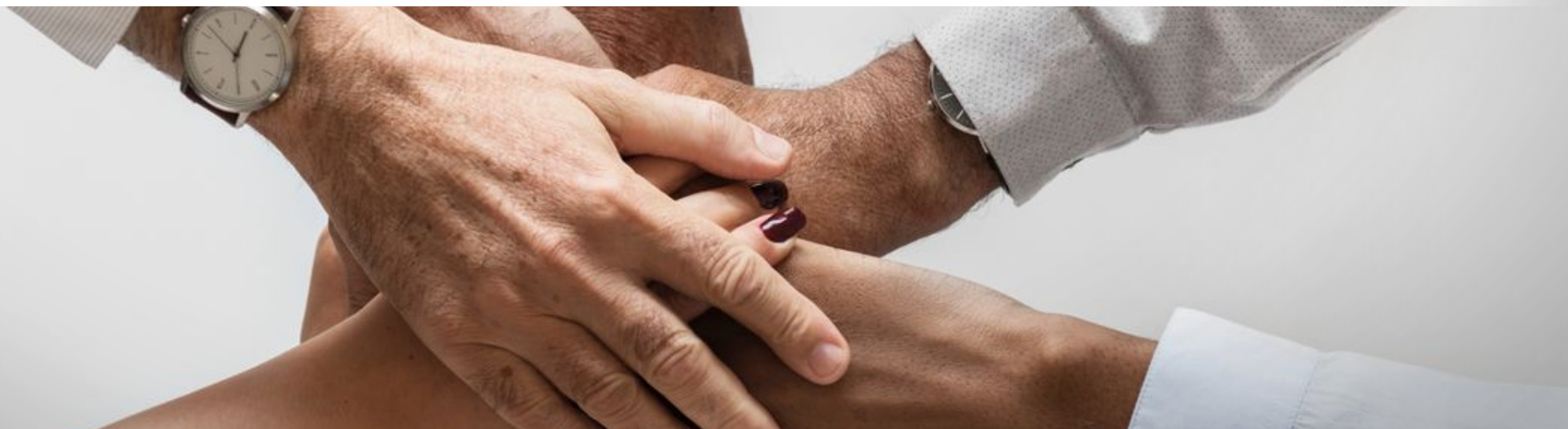
PAR KO VISPĀR IR PĀRMAIŅAS?



- TĀS VIENMĒR IR PAR UZVEDĪBAS VAI ATTIEKSMES MAINĪU!

1

ORGANIZĀCIJA UN PĀRMAIŅAS





ORGANIZĀCIJA KĀ MAŠĪNA VS DZĪVA SISTĒMA



MEHĀNISKĀ SISTĒMA

Objektivitāte/ Viena patiesība

Noteikumi/likumi

Taisnība - kļūdīšanās/ vainīgs - nevainīgs

Lineāra cēloņsakarību ķēde

Ārējā kontrole

Izmērāms, fiksētas atšķirības

Formāla loģika, nav pretrunu, izslēgšana

Fakti un racionālas attiecības

Lomas: darītāji, līderi, vadītājs (manipulācija)

Metodes: instrukcijas, norādījumi, komandas, mācīšanās caur izmēģināšanu un kļūdīšanos

ORGANIZĀCIJA KĀ MAŠĪNA VS DZĪVA SISTĒMA



DZĪVĀ SISTĒMA

Pastāv vairākas **patiesības**/ Taisnība atkarīga no konteksta, noderīguma, savienojamības

Vairākas interakcijas/ **abpusēji efektīva atgriezeniskā saite**

Paškontrolē un **pašorganizēšanās**

Tāda, kas mainās/ **maina sevi** (rada atšķirības)

Konfliktējošu skatījumu integrācija un iekļaušana

“Hard” un “Soft” faktoru integrācija (**emocijas, intuīcija, komunikācijas process klātesošs**)

Lomas: motivatori, sargātāji, attīstītāji, veicinātāji, kouči/

Metodes: klausīšanās, jautājumu uzdošana, dialogs, diskusijas, refleksija, macīšanās mācīties.

SISTĒMISKA ORGANIZĀCIJA



VADOŠIE PRINCIPI VAR
SEKMĒT UN BREMZĒT
PĀRMAIŅAS

PĀRMAINŪ SPĒKS



- **IZMAIŅAS SĀKAS, PIENĒMOT TO, KĀ IR...**

2

VADĪTĀJI UN DARBINIEKI PĀRMAINĀS

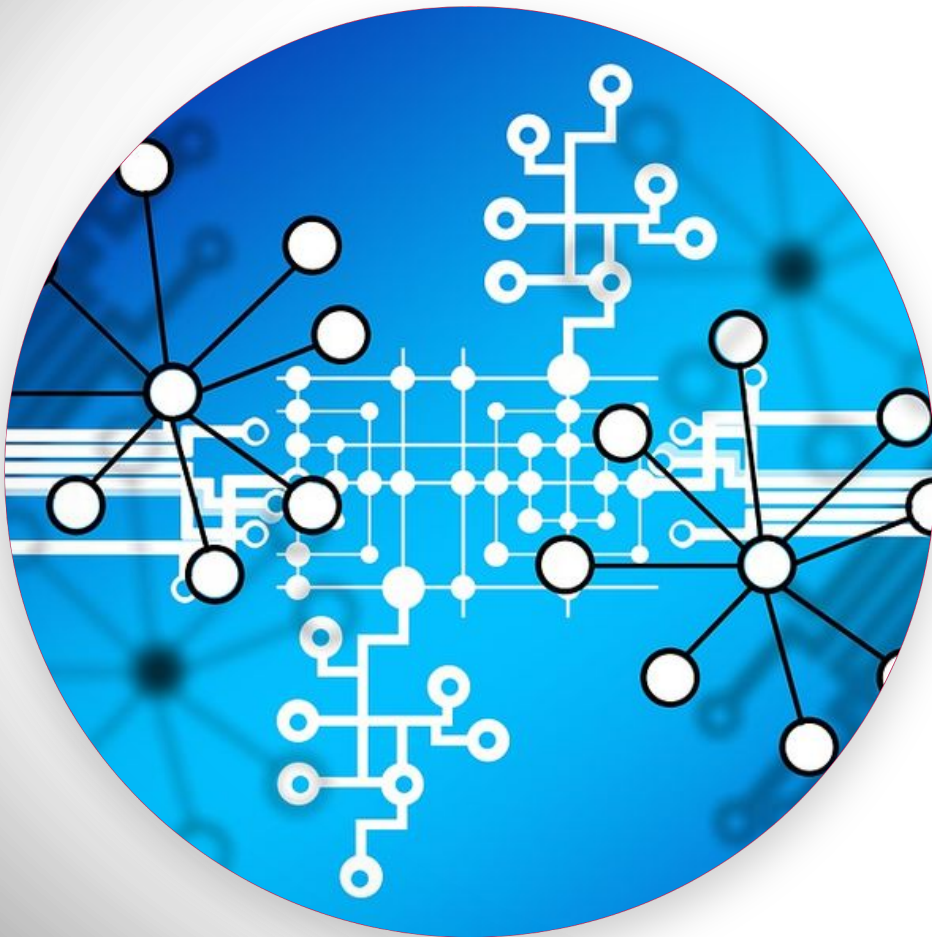


DAŽĀDĀS LOMAS UN IESPĒJAS



**VADĪTĀJA POZĪCIJĀ
TIEŠA IETEKME**

DAŽĀDĀS LOMAS UN IESPĒJAS



**VIDĒJĀ LĪMEŅA
VADITĀJAM
INTEGRĀCIJAS LOMA**

DAŽĀDĀS LOMAS UN IESPĒJAS



**DARBINIEKIEM
PIENEMŠANAS UN
IEVĪESĒJA LOMA**

DARBINIEKU PRETOŠANĀS

DAŽĀDAS PERSPEKTĪVAS



RIČARDS BARETS



**LAI AIZVESTU CILVĒKUS TUR, KUR
VIŅI VĒLAŠ NOKLŪT, JUMS
VIŠPIRMS ŠIE CILVĒKI JĀSATIEK
TUR, KUR VIŅI IR PATLABAN**

KUR VADĪTĀJAM JĀSATIEK DARBINIEKI?

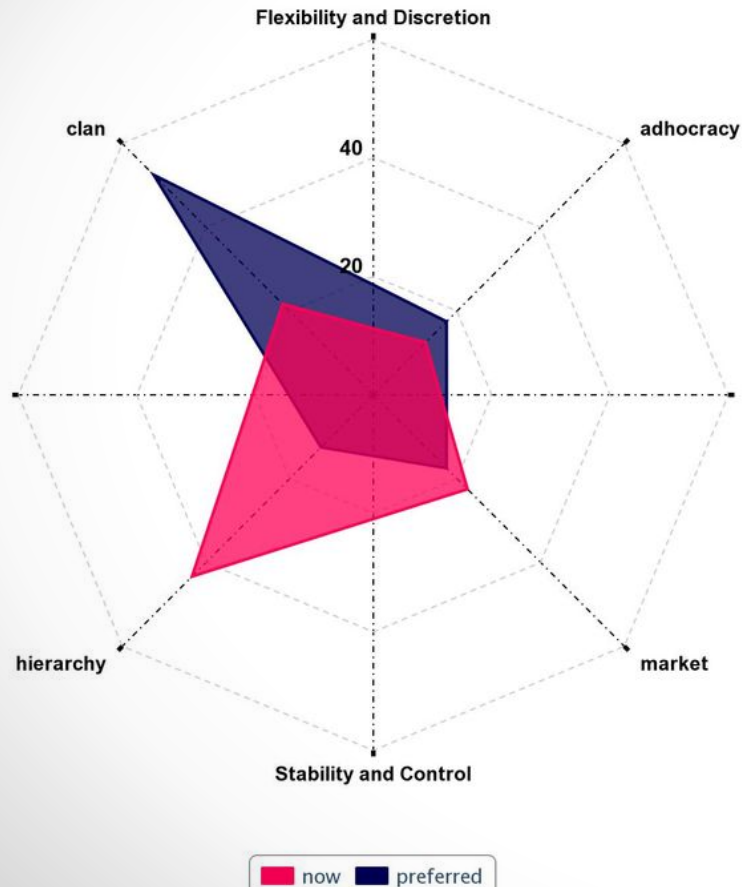
**1 KĀDA IR MŪSU
KULTŪRA?**

**2 KAS MĒS ESAM/ KAS IR MŪSU
SASNIEGUMI?**

3 KAS NOTEICIS SASNIEGUMUS LĪDZ ŠIM?

4 KO MĒS NEREDZAM?

KULTŪRAS NOVĒRTĒJUMS GATAVĪBAI



- **OCAI SISTĒMĀ**

<https://www.ocai-online.com/products/ocai-one>

- **ANALIZĒJOT DEKLARĒTĀS UN REĀLĀS VĒRTĪBAS (APTAUJA)**

- **VĒRTĪBU/KULTŪRAS DARBSEMINĀRS**

LAI NOTIKTU PĀRMAIŅAS...

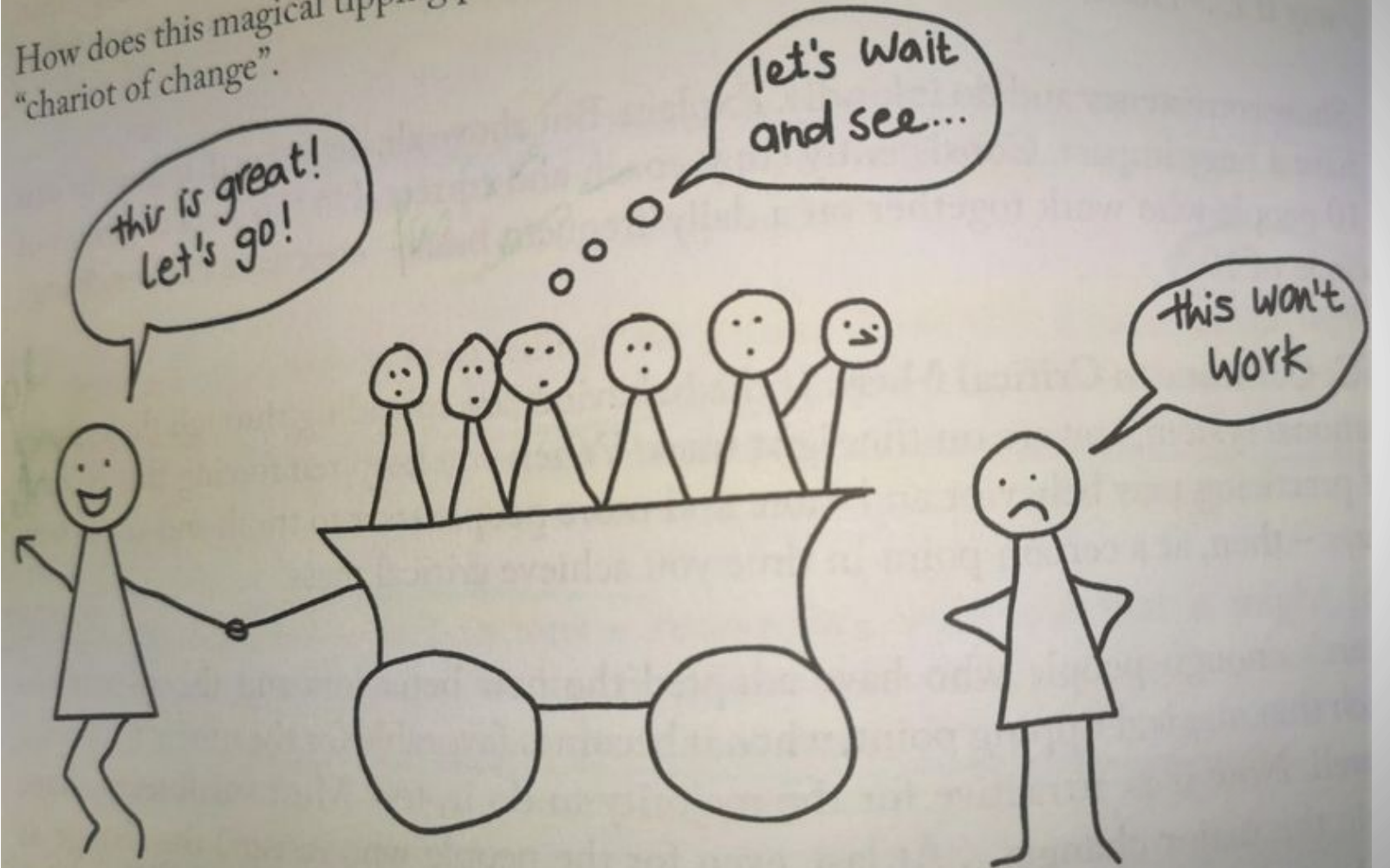


- **VISIEM IR JĀPASKATĀS UZ TO, KO NEGRIBAS REDZĒT, NEVAR IERAUDZĪT VAI GRŪTI PASKATĪTIES.**

**MARSELA
BRĒMERE**

Chariot of Change

How does this magical tipping point work? Let's take a look at the metaphor of the "chariot of change".



When you're introduced to a new idea, there are some people who are

DARBINIEKU PRETOŠANĀS DEFINĪCIJA

**“PRETOŠANĀS IR RĪCĪBA, KAS VĒRSTA UZ
”STATUS QUO“ SAGLABĀŠANU
ORGANIZĀCIJĀ.”**

Management Communication quarterly, 2008



DARBINIEKU PRETOŠANĀS LĪMENI

Piderit, 2000



KOGNITĪVAIS

Ko indivīds domā par pārmaiņām un kā novērtē pārmaiņu situāciju.



EMOCIONĀLAIS

Emocijas, kas indivīdam saistās ar pārmaiņām. Var ietvert bailes, dusmas, vilšanos, bažas vai sastingumu.



UZVEDĪBAS

Reāls protests, diskusijas, atšķirīga viedokļa paušana, sabotāža, ko veic indivīds vai grupa, lai izjauktu vai mainītu pārmaiņu procesu.

PRETOŠANĀS FORMAS (LEWIS, 2019)

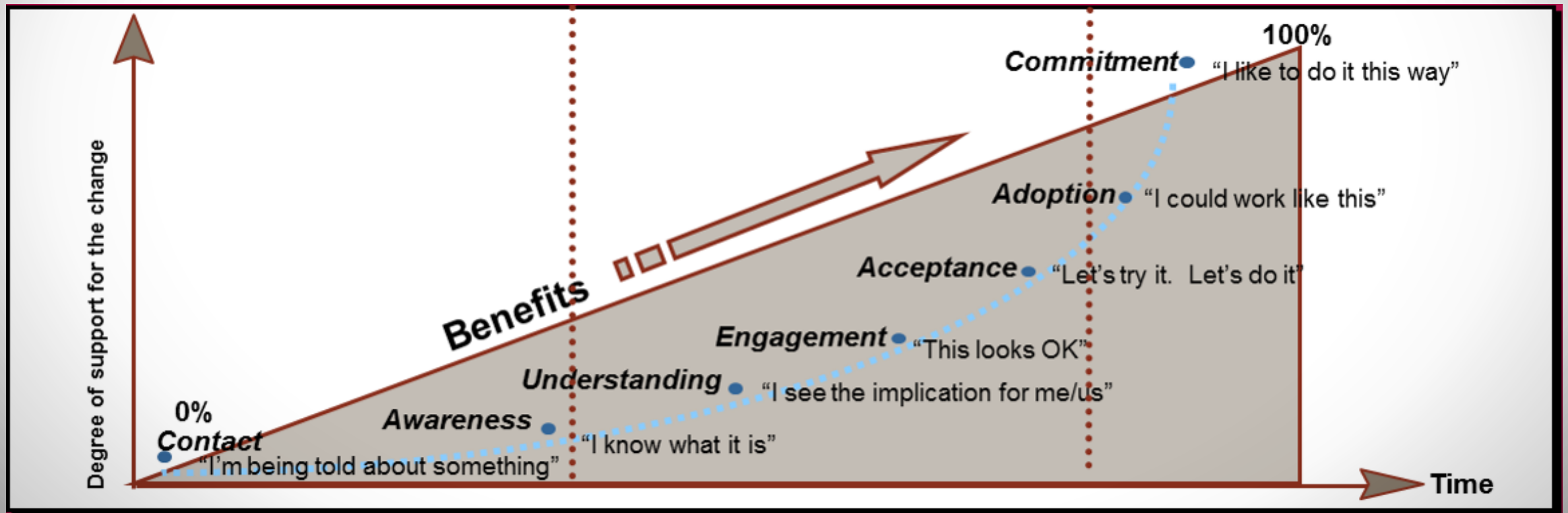


**“CILVĒKI NEPRETOJAS
PĀRMAINĀM KĀ TĀDĀM. VIŅI
PRETOJAS IESPĒJAMAJĀM
SEKĀM, KO PĀRMAIŅAS
RADA.”**

Dent&Goldberg, 1989



PĀRMAIŅU PIENĒMŠANAS PROCESS



3

PĀRMAIŅU VADĪBAS UN KOMUNIKĀCIJAS PRINCIPI



KAS IR PĀRMAIŅU VADĪBA?



- **STRUKTURĒTS PROCESS UN INSTRUMENTU KOPUMS, KAS VADA CILVĒKUS PĀRMAINĀS NO ESOŠĀ UZ NĀKOTNES STĀVOKLI.**

KĀDS LABUMS NO PĀRMAIŅU VADĪBAS

- **SAMAZINĀS PRETESTĪBA**

Cilvēki notic, ka var strādāt savādāk

- **IESPĒJA VEIDOT SAIKNES UN ATBALSTU IETEKMES PUŠU VIDŪ**

Cilvēki jūtas iesaistīti pārmaiņās

- **BŪVĒ ZINĀŠANAS UN SPĒJAS CILVĒKOS, KURUS IETEKMĒ PĀRMAIŅAS**

Cilvēki notic, ka spēj strādāt savādāk

- **PĀRLIECINA, KA PĀRMAIŅAS IR ILGTERMĪNĀ PASTĀVOŠAS**

Cilvēki pārliecināti, ka tā nav kārtējais vadības izgājiens, kas lemts neveiksmei

- **MAZINA BAUMAS UN TO RADĪTĀS SEKAS**

PĀRMAIŅU VEIDI

- 1 FUNDAMENTĀLĀS/RADIKĀLĀS
- 2 INKREMENTĀLĀS
- 3 ATTĪSTĪBAS
- 4 NEPLĀNOTĀS
- 5 TRANSFORMĒJOŠĀS
- 6 PROCESU UN SISTĒMU
- 7 CILVĒKU & KULTŪRAS
- 8 STRUKTURĀLĀS
- 9 APVIEŅOŠANAS
- 10 ATVIEŅOŠANAS
- 11 ŠTATU SAMAZINĀŠANAS
- 12 PĀRVIETOŠANAS

PĀRMAINU VIRZĪTĀJU NOŽĒLAŠ UN APŅĒMŠANĀS



**NĀKAMREIZ MĒS IESAISTĪSIM
VAIRĀK CILVĒKU**



**MUMS VAJADZĒJA NOVĒRTĒT
CILVĒKU GATAVĪBU AGRĀK**



**KAUT PĀRMAINU SPONSORS
BŪTU BIJIS ATBALSTOŠĀKS**



**VAJADZĒJA VAIRĀK LAIKA
VELTĪT MĀCĪBĀM**

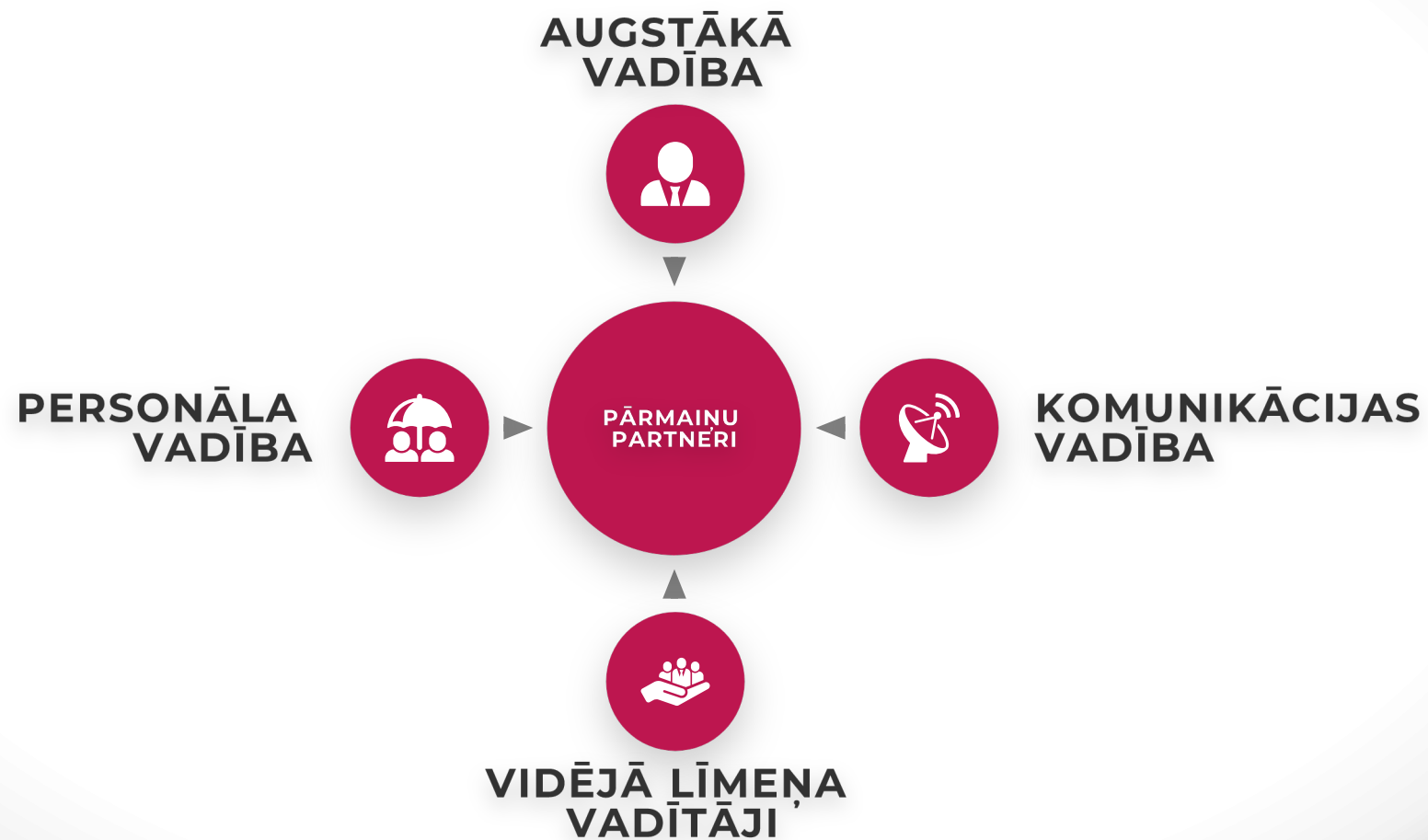


**MUMS VAJADZĒJA KOMUNICĒT
VAIRĀK/REGULĀRĀK**



**MUMS VAJADZĒJA VAIRĀK
UZMANĪBAS PIEVĒRST CILVĒKU
PRETESTĪBAI**

PĀRMAIŅU PARTNERI



INSTRUMENTI



PĀRMAIŅU VADĪBAS PROCESA KARTE

Veids, iemesls,
apmērs, esošā
situācija, nākotnes
situācija, koncepti,
org. gatavība

Ietekmes pušu
analīze,
pretošanās
noteikšana, pārm.
komandas lomas.

KPI novērtēšana.
Uzvedības
novērtēšana,
Vadības pārskats

**IDENTIFICĒ
PĀRMAIŅAS**

DETALIZĒ

**ATRODI
PIEEJU**

IEVIES

MONITORĒ

Pārmaiņas
procesā, cilvēkos,
uzvedībā,
informācijā,
izmaksās, riski.

Rīcības plāns,
komunikācijas
plāns, mācību
plāns, pārejas vad.,
gatavības pārskats.

		JAUTĀJUMS	ATBILDE
KAS?	Esošā situācija	1. KĀDA IR VĪZIJA, MĒRĶI, PĀRMAIŅU VIRZIENS?	
		2. KĀ BŪS, KAD BŪSIM SASNIEGUŠI MĒRĶI?	
		3. KAS UZLABOSIES?	
		4. KAS PĀRMAIŅĀS IR POZITĪVS?	
		5. KĀDAS IR PROBLĒMAS UN IZAICINĀJUMI?	
KĀPĒC?		6. KĀDAS IR ŠODIENAS PROBLĒMAS UN IZAICINĀJUMI?	
		7. CIK LIELĀ MĒRĀ PAŠREIZĒJĀ SITUĀCIJA ATŠĶIRAS NO VĒLAMĀS?	
		8. KĀPĒC JĀATSAKĀS NO ŠĪ BRĪŽA DARBĪBAS MODEĻA?	
KĀ?		9. KAS NOTIKS, JA PALIKSIM, KUR ESAM UN NEVIRZĪSIM PĀRMAIŅAS?	
		10. KĀ MĒS TO DARĪSI?	
		11. KURŠ UN KO DARĪS? KĀ SADALĪSIM PIENĀKUMUS?	
		12. KAD TAS NOTIKS?	

PĀRMAIŅU JAUTĀJUMI

IETEKMES PUŠU VADĪBA

**IDENTIFICĒJIET
DARBINIEKUS**



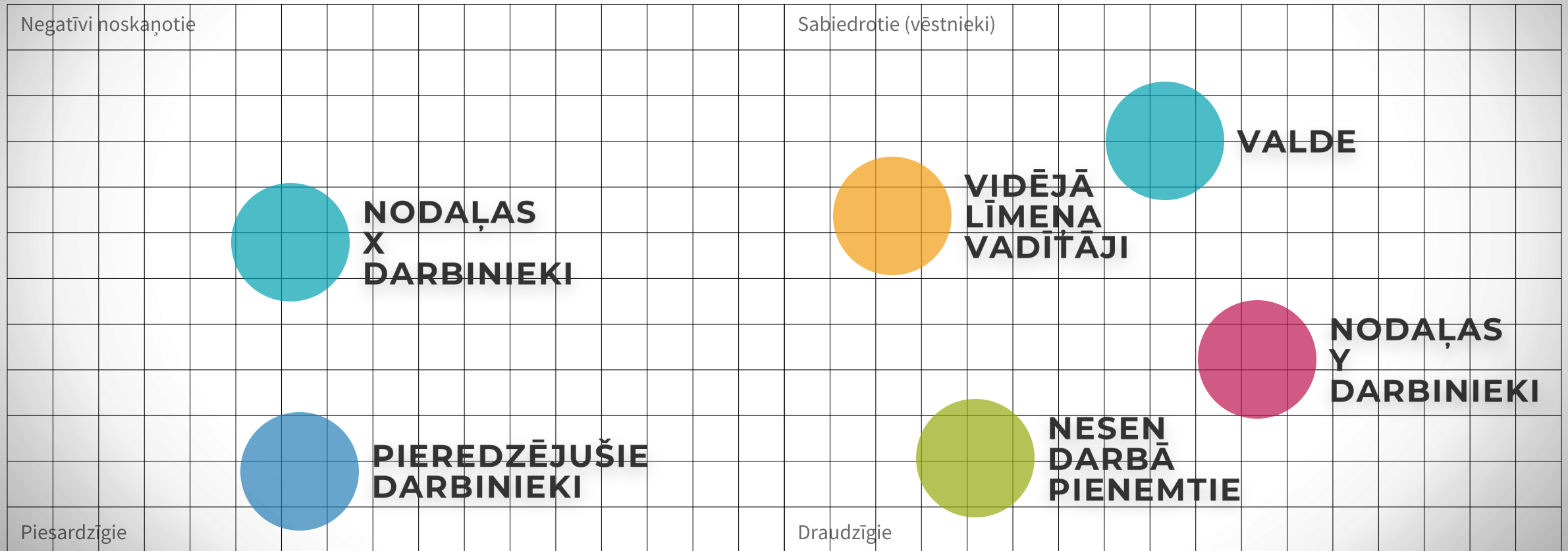
**RADIET ATSLĒGAS
VĒSTĪJUMUS UN
KOMUNIKĀCIJAS PLĀNU**



**IEVIESIET, MONITORĒJIET,
ATJAUNOJIET**



IETEKMES PUŠU ANALĪZE



**DARBINIEKI SEKO TIEM, KAM
UZTICAS!**

**PĀRMAINĀS DAUDZ KO
NOSAKA TAŠ, VAI DARBINIEKI
UZTICAS SAVAM VADĪTĀJAM.**



MARSELAS BRĒMERES MODELIS

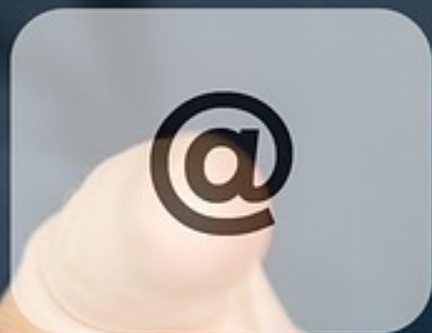
KOPĒ

KOUČO

KORIĢĒ

4

STRATĒGISKA PIEEJA IEKŠĒJAI KOMUNIKĀCIJAI



STRATĒGISKA IEKŠĒJĀ KOMUNIKĀCIJA



**IEKŠĒJĀ
KOMUNIKĀCIJA
SAVIENOTA AR
PĀRMAIŅU NOLŪKU**

STRATĒĢISKA IEKŠĒJĀ KOMUNIKĀCIJA



**TĀ IR DAĻA NO
PĀRMAINŪ
STRATĒĢIJAS**

STRATĒGISKA IEKŠĒJĀ KOMUNIKĀCIJA



TĀ IR SIMETRISKA

STRATĒGISKA IEKŠĒJĀ KOMUNIKĀCIJA



**TĀS VĒSTNIEKS IR
AUGSTĀKĀ LĪMENĀ
VADĪTĀJS**

IEKŠĒJĀS KOMUNIKĀCIJAS LĪMENI (VELČA, 2012)



KOMUNIKĀCIJAS STRATĒGIJA PĀRMAINĀS



- MONITORĒ VIDI
- DEFINĒ MĒRĶI
- NOSAKA STRATĒĢISKO VIRZIENU
- ANALIZĒ IETEKMES PUSES
- DEFINĒ VĒSTĪJUMUS
- IZSTRĀDĀ TAKTISKO PLĀNU
- VEIC NOVĒRTĒŠANU UN PĀRDEFINĒŠANU PROCESĀ

IEKŠĒJĀS KOMUNIKĀCIJAS STRATĒGIJAS

1 SKAIDROJOŠĀ

2 IZGLĪTOJOŠĀ

3 PĀRLIECINOŠĀ

4 IESAISTOŠĀ

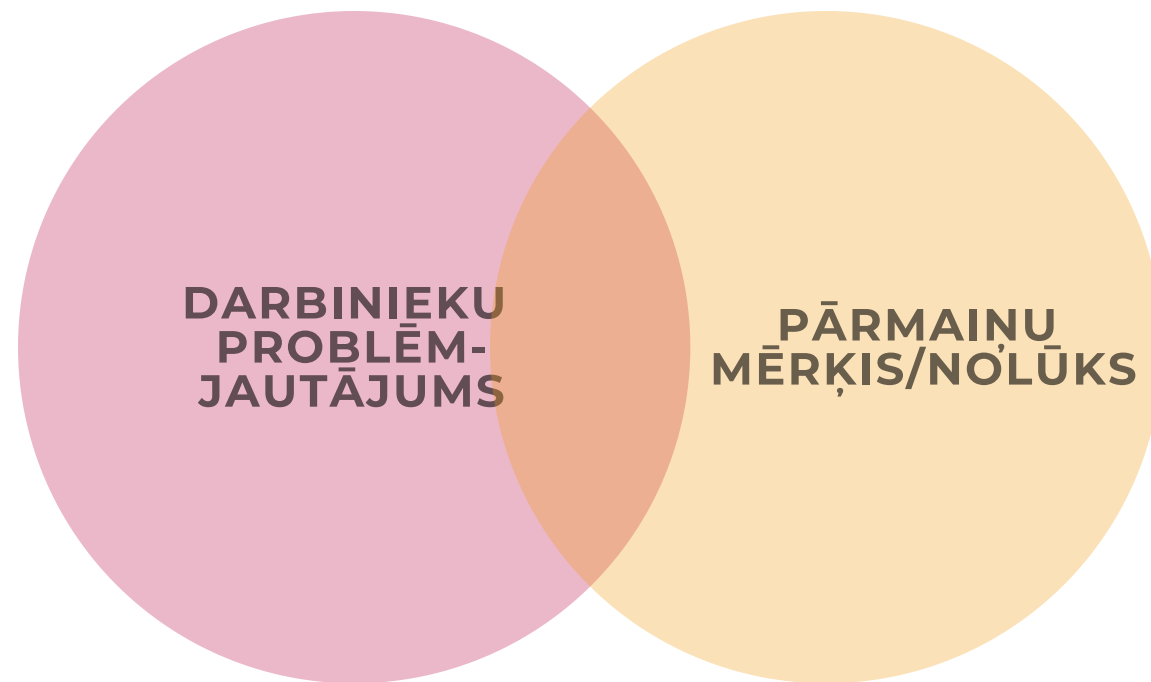
5 AKTIVIZĒJOŠĀ

6 NORĀDES SNIEDZOŠĀ

VĒSTĪJUMS KĀ STRATĒGISKS INSTRUMENTS



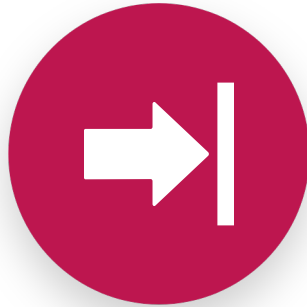
PĀRMAIŅU VĒSTĪJUMA LIKUMS



KĀ ATROD VĒSTĪJUMU?



KAM ES RUNĀJU?



KO GRIBU PANĀKT?



**KĀPĒC, LAI VIŅI TĀ
DARĪTU?**

LABS VĒSTĪJUMS

A-Z

ĪSS



INTERESANTS



ATKĀRTOJAMS

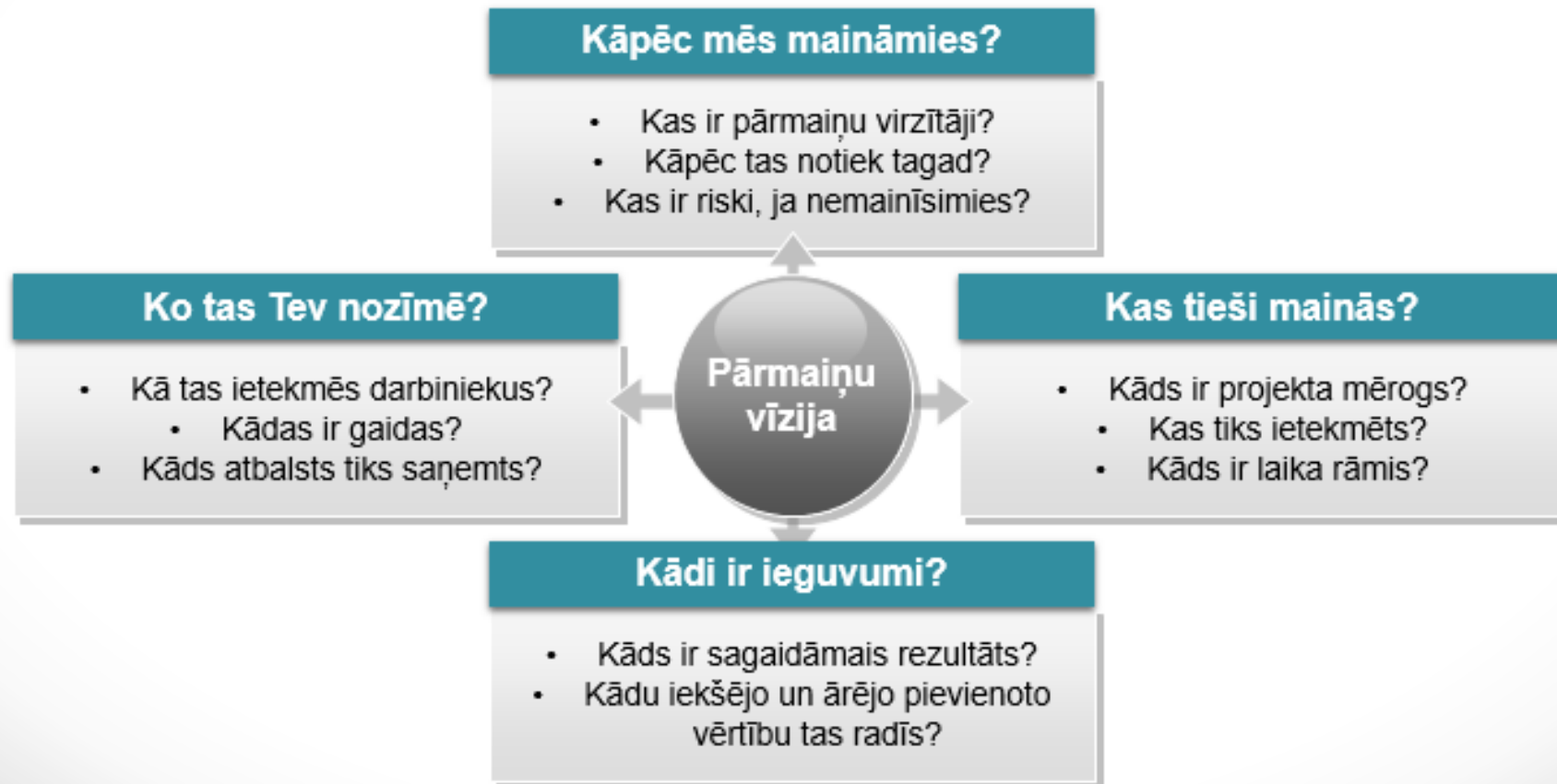


ATBILSTOŠS AUDITORIJAI



AKTĪVS

ATSLĒGAS VĒSTĪJUMI PĀRMAINĀS



PRAKTISKAIS UZDEVUMS

RADĪSIM PĀRMAIŅU VĒSTĪJUMU

KĀ PĀRMAINAS PADARĪT AIZRAUJOŠAS?



- STĀSTI EMOCIONĀLĀ FONA VEIDOŠANAI
- KOŠAS/TRĀPĪGAS VIZUALIZĀCIJAS
- VIDEO
- SPĒĻOŠANAS ELEMENTI
- AKTĪVAS (MĀCĪŠANĀS+SPĒLĒŠANĀS) DARBA GRUPAS
- SACENSĪBAS/APBALVOŠANAS
- IEKŠĒJĀS KAMPAŅAS/PASĀKUMI
- MAZO UZVARU SVINĒŠANA

PALDIES PAR UZMANĪBU!

JAUTĀJUMI?

[HTTP://SYSTEMIC-CHANGE.ORG/](http://systemic-change.org/)

[WWW.FACEBOOK.COM/IEVAZAUMANESYSTEMICCHANGE/](http://www.facebook.com/ieva.zaumane.systemic.change/)



Ieva Zaumane **Systemic Change**

PĀRMAIŅAS. KOMANDA. KULTŪRA. KOMUNIKĀCIJA.