

KĀ PĀRMAIŅAS PĀRVĒRST UZVARAS GĀJIENĀ?

IEVA ZAUMANE

Iekšējās komunikācijas stratēģe



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

Dienas Biznesa Personāla vadības rokasgrāmatas līdzautore

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 STRATĒGIJA**
- 5 **DARBINIEKU IESAISTE PĀRMAIŅU LAIKĀ**

WORD CLOUD: ORGANIZĀCIJAS PĀRMAINĀS
PĀRMAINĀS
KOMANDA
VADĪBA
JĒGA
ORGANIZĀCIJA
KOMUNIKĀCIJA
SADARBĪBA
MĒRKIS
SISTĒMISKUMS
VĪZIJA
PLĀNOŠANA
KULTŪRA
PROCEDŪRAS
LĪDERĪBA
PRETOŠANĀS
NENOTEIKTĪBA
BAILES
PROCESI
VĒRTĪBAS
KĀRTĪBA
UZTICĒŠANĀS
SKAIDROŠANA
IEVIEŠANA

DAŽI LIELUMI



**PĀRMAINU
KOMUNIKĀCIJA
BIJUSI SEKMĪGA**

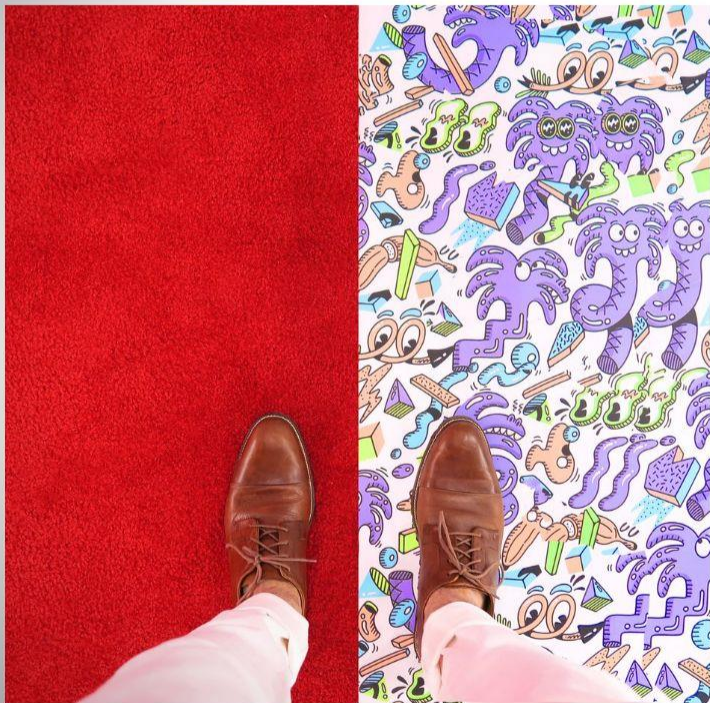


**PĀRMAINAS
PRASA LĒMUMU
PIEŅEMŠANU**

KAS VIRZA PĀRMAIŅAS?



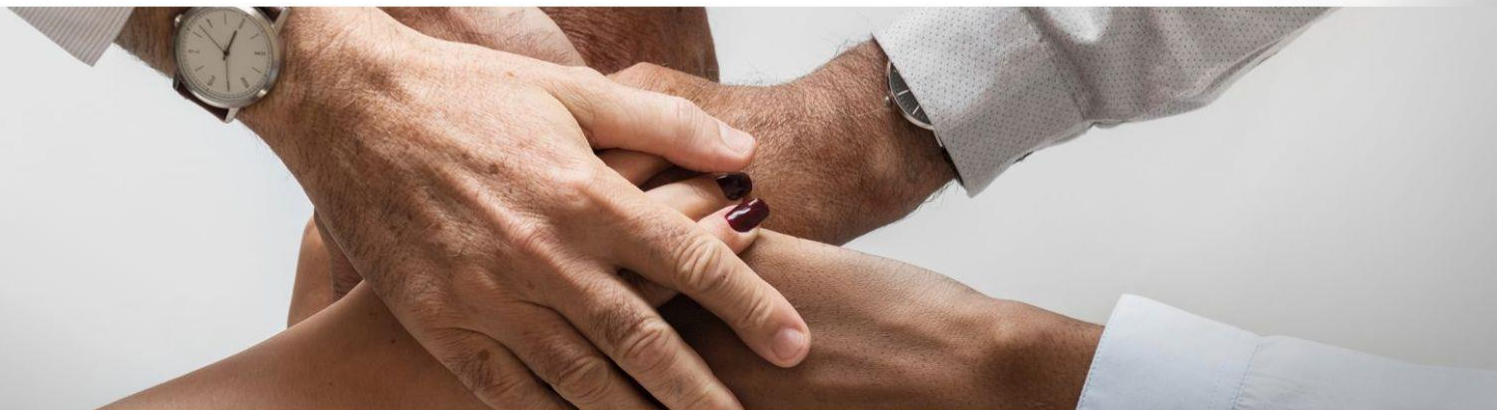
PAR KO VISPĀR IR PĀRMAIŅAS?

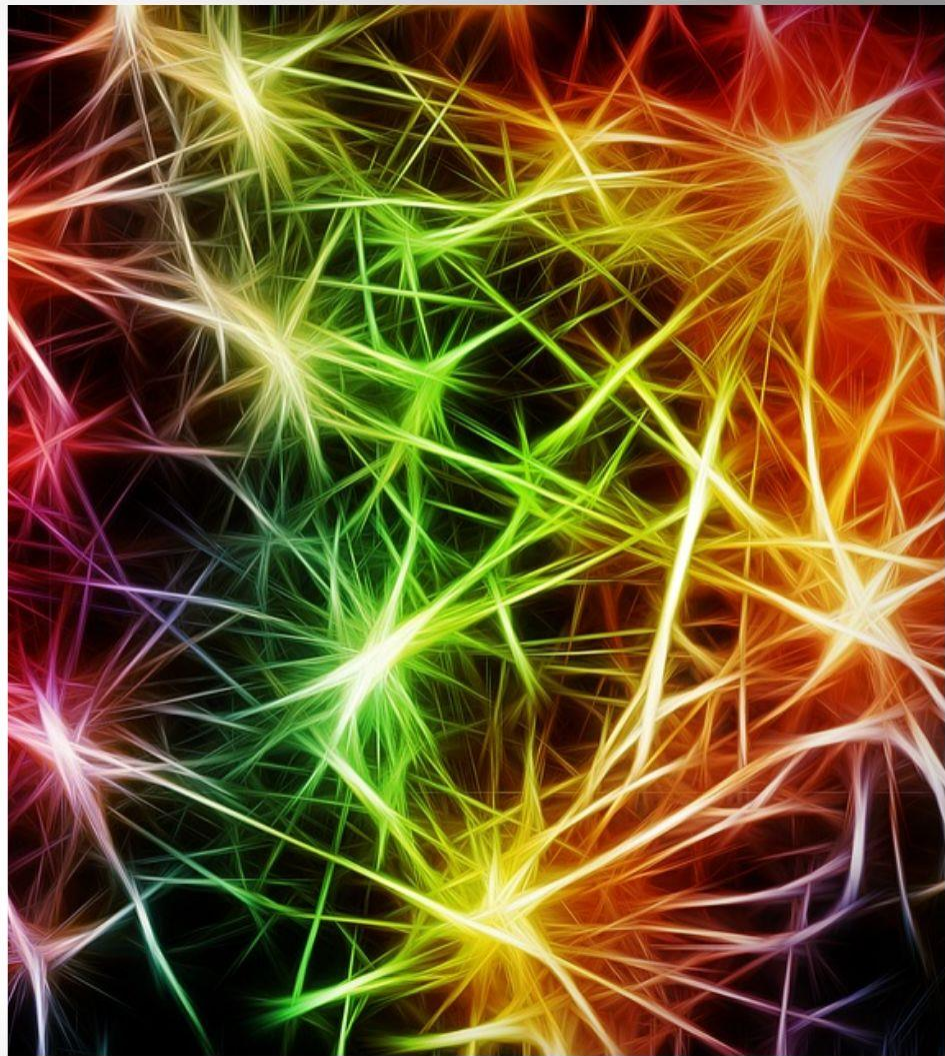


- TĀS VIENMĒR IR PAR UZVEDĪBAS VAI ATTIEKSMES MAIŅU!

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**

PĀRMAIŅU SPĒKS



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

2

VADĪTĀJI UN DARBINIEKI PĀRMAINĀS

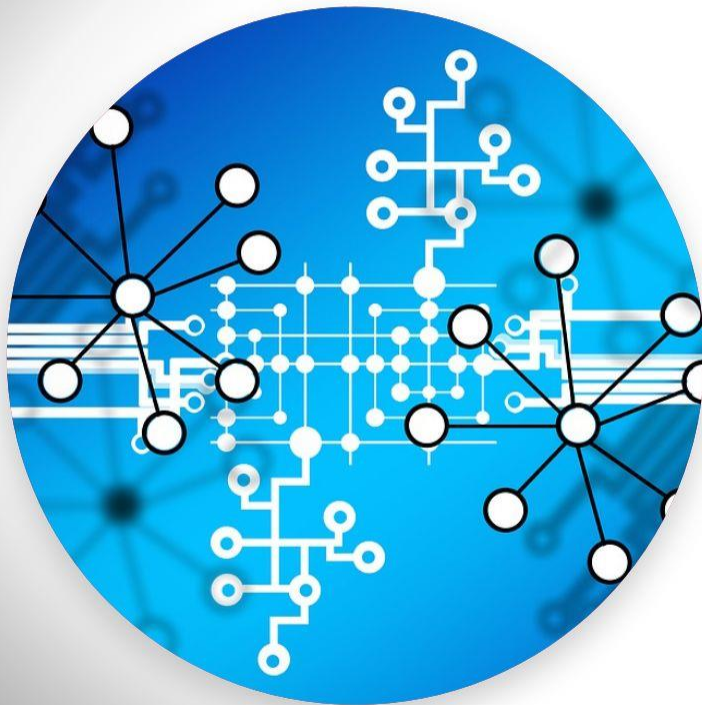


DAŽĀDĀS LOMAS UN IESPĒJAS



**VADĪTĀJA POZĪCIJĀ
TIEŠA IETEKME**

DAŽĀDĀS LOMAS UN IESPĒJAS



**VIDĒJĀ LĪMEŅA
VADITĀJAM
INTEGRĀCIJAS LOMA**

DAŽĀDĀS LOMAS UN IESPĒJAS



**DARBINIEKIEM
PIENEMŠANAS UN
IEVIEŠĒJA LOMA**

DARBINIEKU PRETOŠANĀS

DAŽĀDAS
PERSPEKTĪVAS



RIČARDS BARETS



**LAI AIZVESTU CILVĒKUS TUR, KUR
VINI VĒLAŠ NOKĻŪT, JUMS
VIŠPIRMS ŠIE CILVĒKI JĀSATIEK
TUR, KUR VINI IR PATLABAN**

KUR VADĪTĀJAM JĀSATIEK DARBINIEKI?

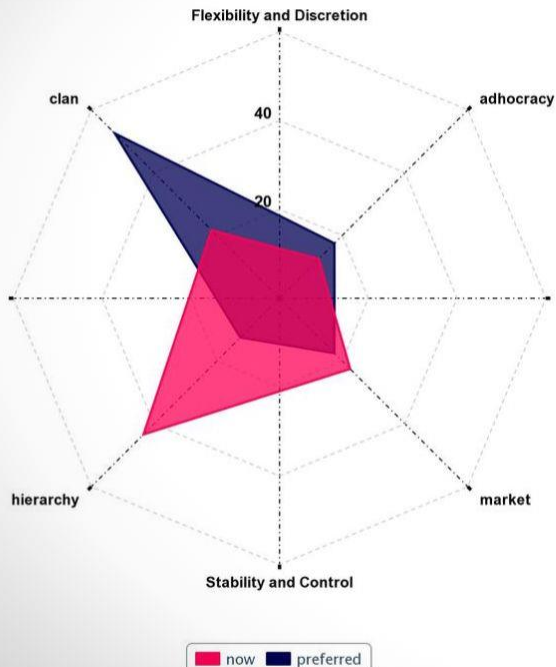
**1 KĀDA IR MŪSU
KULTŪRA?**

**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...

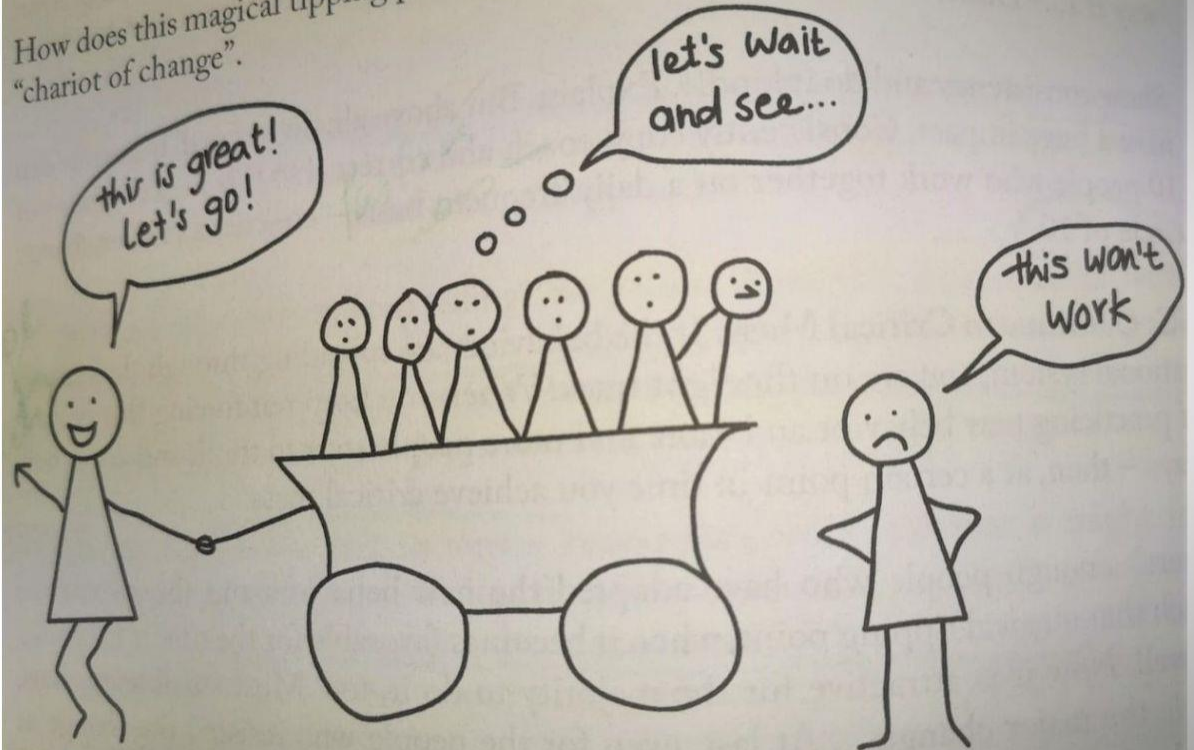


- **VISIEM IR JĀPASKATĀS UZ TO, KO NEGRIBAS REDZĒT, NEVAR IERAUDZĪT VAI GRŪTI PASKATĪTIES.**

**MARSELA
BRÈMERE**

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 immediately enthusiastic, while others are more skeptical.

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)

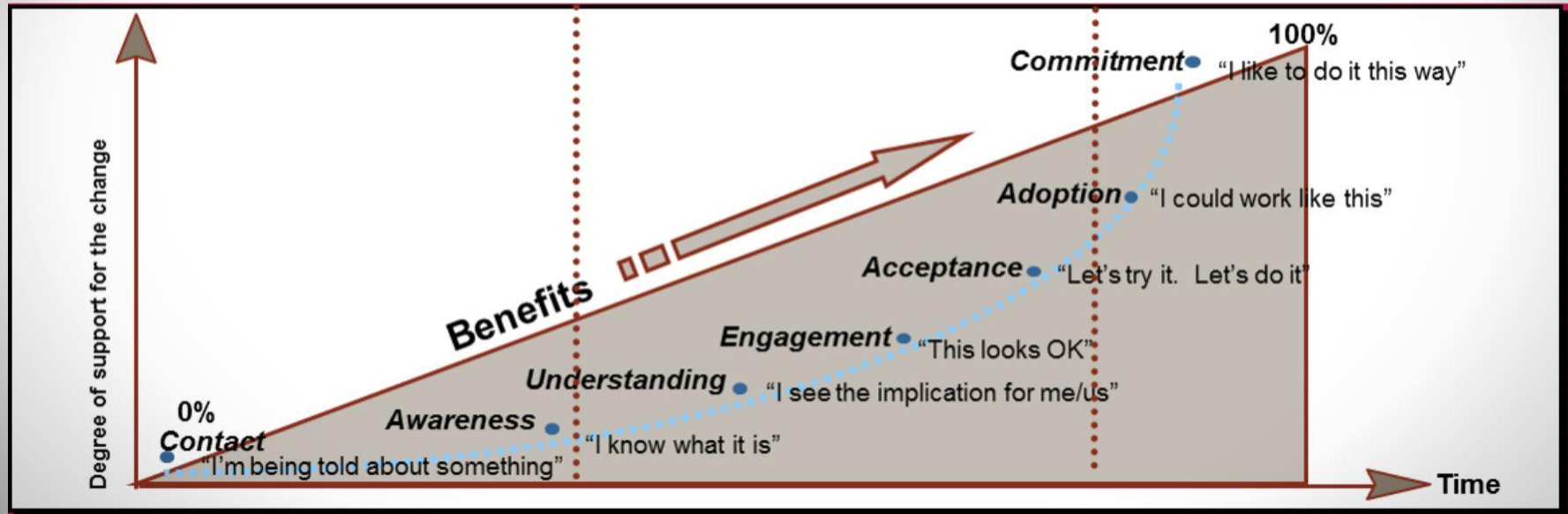


**“CILVĒKI NEPRETOJAS
PĀRMAINĀM KĀ TĀDĀM. VIŅI
PRETOJAS IESPĒJAMAJĀM
SEKĀM, KO PĀRMAIŅAS
RADA.”**

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 ILGTERMIŅĀ PASTĀVOŠAS**

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

- **MAZIŅA BAUMAS UN TO RADĪTĀS SEKAS**

PĀRMAIŅU VEIDI

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

PĀRMAINU VIRZĪTĀJU NOŽĒLAŠ UN APŅEMŠANĀS



**NĀKAMREIZ MĒS IESAISTĪSIM
VAIRĀK CILVĒKU**



**MUMS VAJADZĒJA NOVĒRTĒT
CILVĒKU GATAVĪBU AGRĀK**



**KAUT PĀRMAINU SPONSORS
BŪTU BIJIS ATBALSTOŠAKS**



**VAJADZĒJA VAIRĀK LAIKA
VELTĪT MĀCĪBĀM**

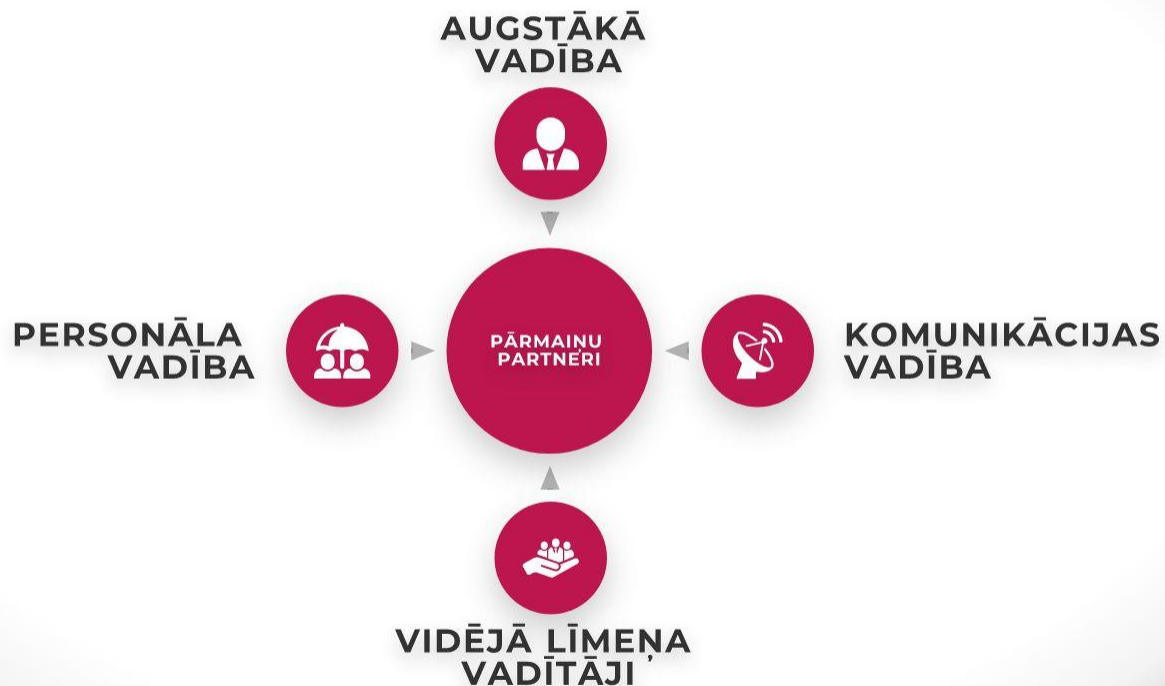


**MUMS VAJADZĒJA KOMUNICĒT
VAIRĀK/REGULĀRĀK**



**MUMS VAJADZĒJA VAIRĀK
UZMANĪBAS PIEVĒRST
CILVĒKU PRETESTĪBAI**

PĀRMAIŅU PARTNERI



STRUMENTI



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

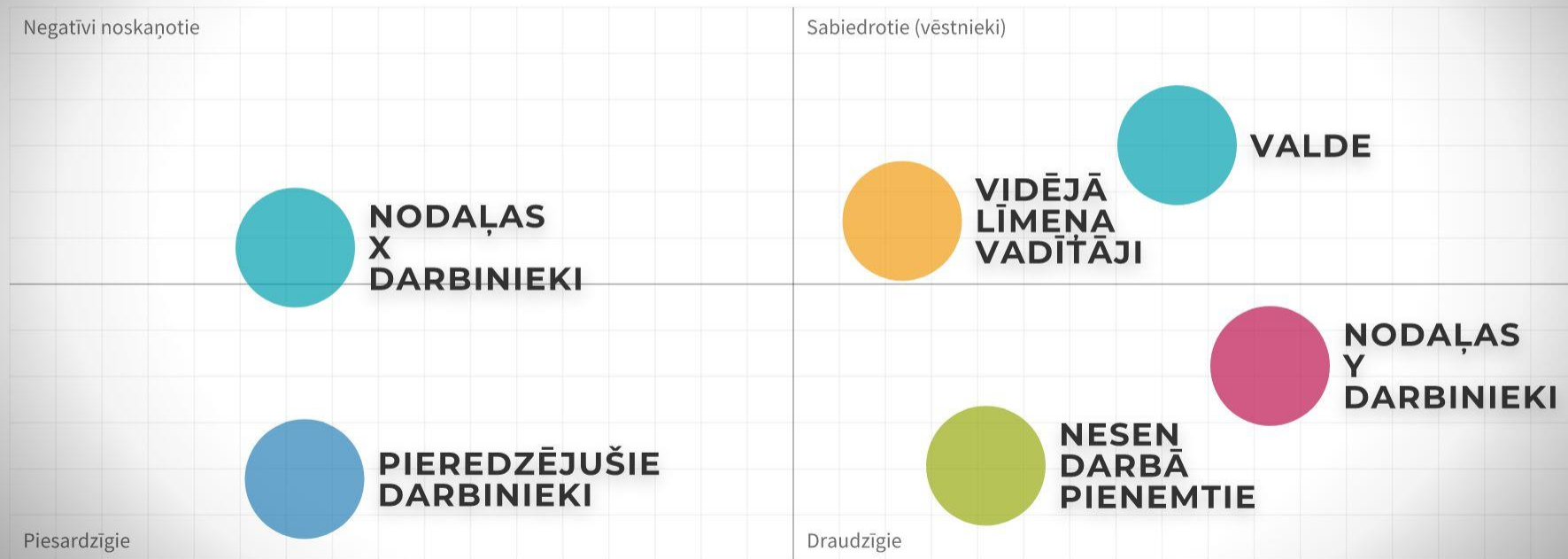
Pārmaiņas
procesā, cilvēkos,
uzvedībā,
informācijā,
izmaksās, riski.

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

		JAUTĀJUMS	ATBILDE
KAS?		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?	
Esošā situācija		6. KĀDAS IR ŠODIENAS PROBLĒMAS UN IZAICINĀJUMI?	
		7. CIK LIELĀ MĒRĀ PAŠREIZĒJĀ SITUĀCIJA ATŠĶIRAS NO VĒLAMĀS?	
KĀPĒC?		8. KĀPĒC JĀATSAKĀS NO ŠĪ BRĪŽA DARBĪBAS MODEĻA?	
		9. KAS NOTIKS, JA PALIKSIM, KUR ESAM UN NEVIRZĪSIM PĀRMAIŅAS?	
KĀ?		10. KĀ MĒS TO DARĪSI?	
		11. KURŠ UN KO DARĪS? KĀ SADALĪSIM PIENĀKUMUS?	
		12. KAD TAS NOTIKS?	

PĀRMAIŅU JAUTĀJUMI

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



STRATĒĢISKA IEKŠĒJĀ KOMUNIKĀCIJA



**IEKŠĒJĀ
KOMUNIKĀCIJA
SAVIENOTA AR
PĀRMAIŅU NOLŪKU**

STRATĒGISKA IEKŠĒJĀ KOMUNIKĀCIJA



TĀ IR DAĻA NO PĀRMAINŪ STRATĒĢIJAS

STRATĒĢISKA IEKŠĒJĀ KOMUNIKĀCIJA



TĀ IR SIMETRISKA

STRATĒĢISKA IEKŠĒJĀ KOMUNIKĀCIJA



**TĀS VĒSTNIEKS IR
AUGSTĀKĀ LĪMEŅA
VADĪTĀJS**

IEKŠĒJĀS KOMUNIKĀCIJAS LĪMENI (VELČA, 2012)



KOMUNIKĀCIJAS STRATĒGIJA PĀRMAIŅĀS



- MONITORĒ VIDĒ
- 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

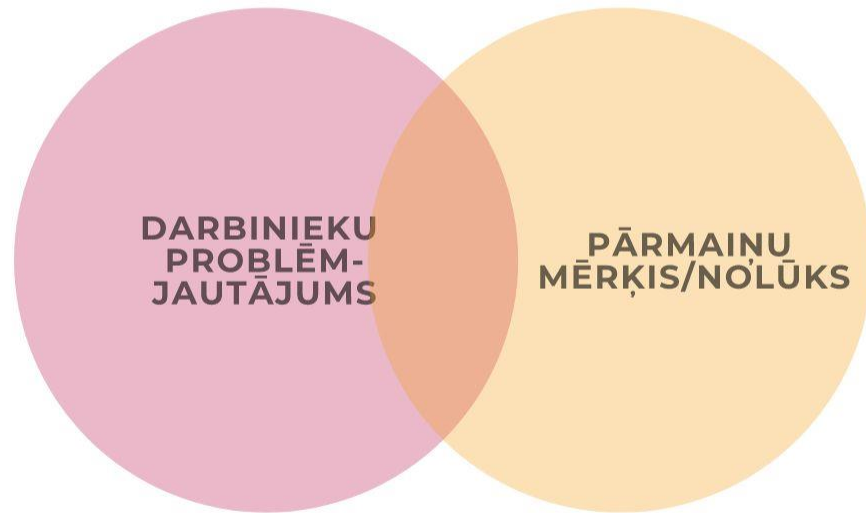
5 AKTIVIZĒJOŠĀ

6 NORĀDES SNIEDZOŠĀ

VĒSTĪJUMS KĀ STRATĒGISKS INSTRUMENTS



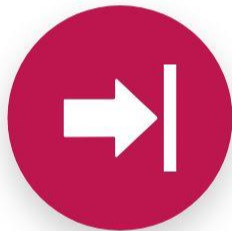
PĀRMAIŅU VĒSTĪJUMA LIKUMS



KĀ ATROD VĒSTĪJUMU?



KAM ES RUNĀJU?



KO GRIBU PANĀKT?



KĀPĒC, LAI VIŅI TĀ
DARĪTU?

LABS VĒSTĪJUMS



ĪSS



INTERESANTS



ATKĀRTOJAMS



ATBILSTOŠS AUDITORIJAI



AKTĪVS

ATSLĒGAS VĒSTĪJUMI PĀRMAIŅĀS



KĀ PĀRMAIŅAS 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/ievaZaumaneSystemicChange/)



Ieva Zaumane **Systemic Change**

PĀRMAIŅAS. KOMANDA. KULTŪRA. KOMUNIKĀCIJA.