

# Pierādījumos balstīta pārmaiņu vadība

ANITA  
GAILE  
CONSULTING



Valsts kanceleja

NACIONĀLAIS  
ATTĪSTĪBAS  
PLĀNS 2020



**EIROPAS SAVIENĪBA**

Eiropas Sociālais  
fonds

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Vebinārs augstākā līmeņa vadītājiem tiek īstenots Eiropas Sociālā fonda projekta “Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma” (projekta identifikācijas Nr. [3.4.2.0/15/I/003](#)) ietvaros.



## Anita Gaile | PhD | Pārmaiņu arhitekte Cilvēki | Organizācijas | Nākotne

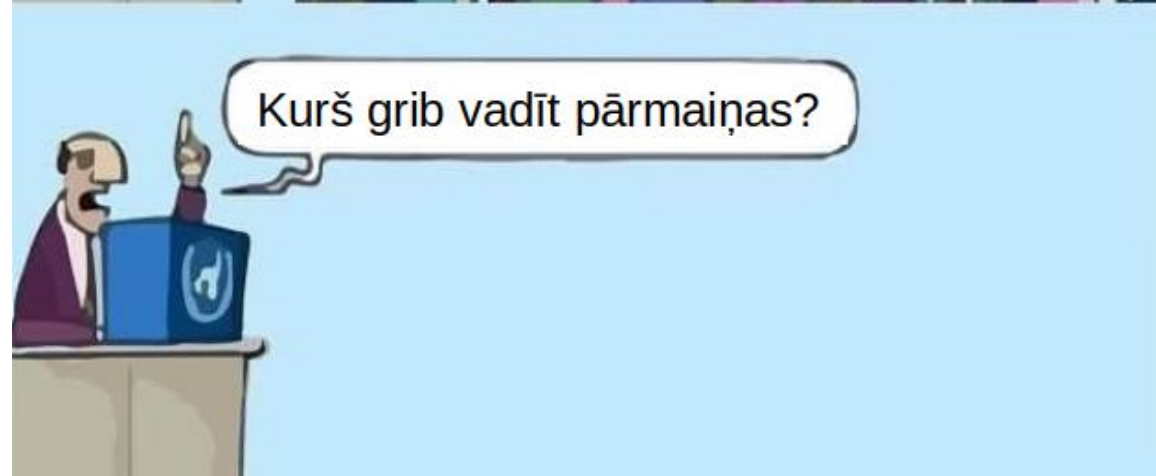
**Biznesa vadības trenere un konsultante, lasu lekcijas vadošajās Latvijas augstkolās RBS un LU BVEF par cilvēku un pārmaiņu vadību.** Pētu cilvēku un organizāciju sadarbības modeļus. Biznesa vadības un karjeras **koučs**. ICF (International Coaching Federation) biedrs. Autore izdevumiem «**Špikeris vadītājiem**», «**Vadītāja Dienas grāmata**» un līdzautore «**Efektīva vadītāja rokasgrāmatai**», kas izdota pēc Valsts kancelejas pasūtījuma.

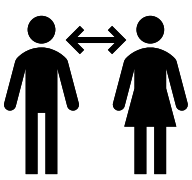
Bijusi **augstākā līmeņa vadītāja** a/s “airBaltic Corporation”, Lielbritānijas Ārlietu ministrijas Baltijas jūras reģionā, AS “Citadele banka”.

Mīlu savus bērnus, ģimeni, folkloru, ceļošanu un grāmatas.

Es ticu, ka cilvēku un uzņēmumu veiksmes pamatā ir **drošība**, ko rada nepārtraukta **attīstība**.







**PĀRMAIŅU  
IDEJA**

Cilvēki, kas būs iesaistīti  
pārmaiņu realizācijā

Pārmaiņu  
komunikācijas plāns

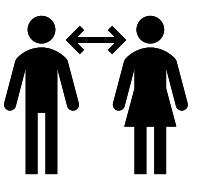
**2. Pārmaiņu mērķis  
(KPI)**

**4. Darbību plāns:  
aktivitātes, termiņi,  
atbildīgie**

**3. Atbildīgie**

Cilvēki, kurus pārmaiņas  
ietekmēs visvairāk

**1. Esošā situācija (KPI)**



# Iesaistītās puses

Cilvēki, kas būs iesaistīti  
pārmaiņu realizācijā

Cilvēki, kurus pārmaiņas  
ietekmēs visvairāk

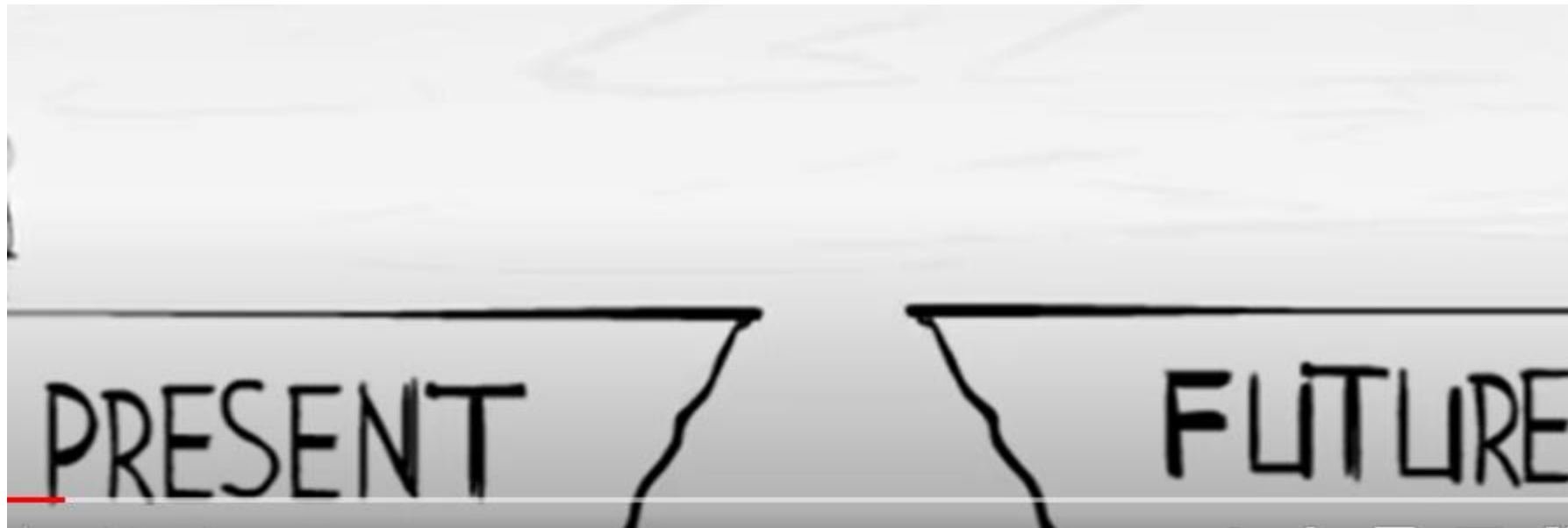
Cilvēks

|

Komanda

|

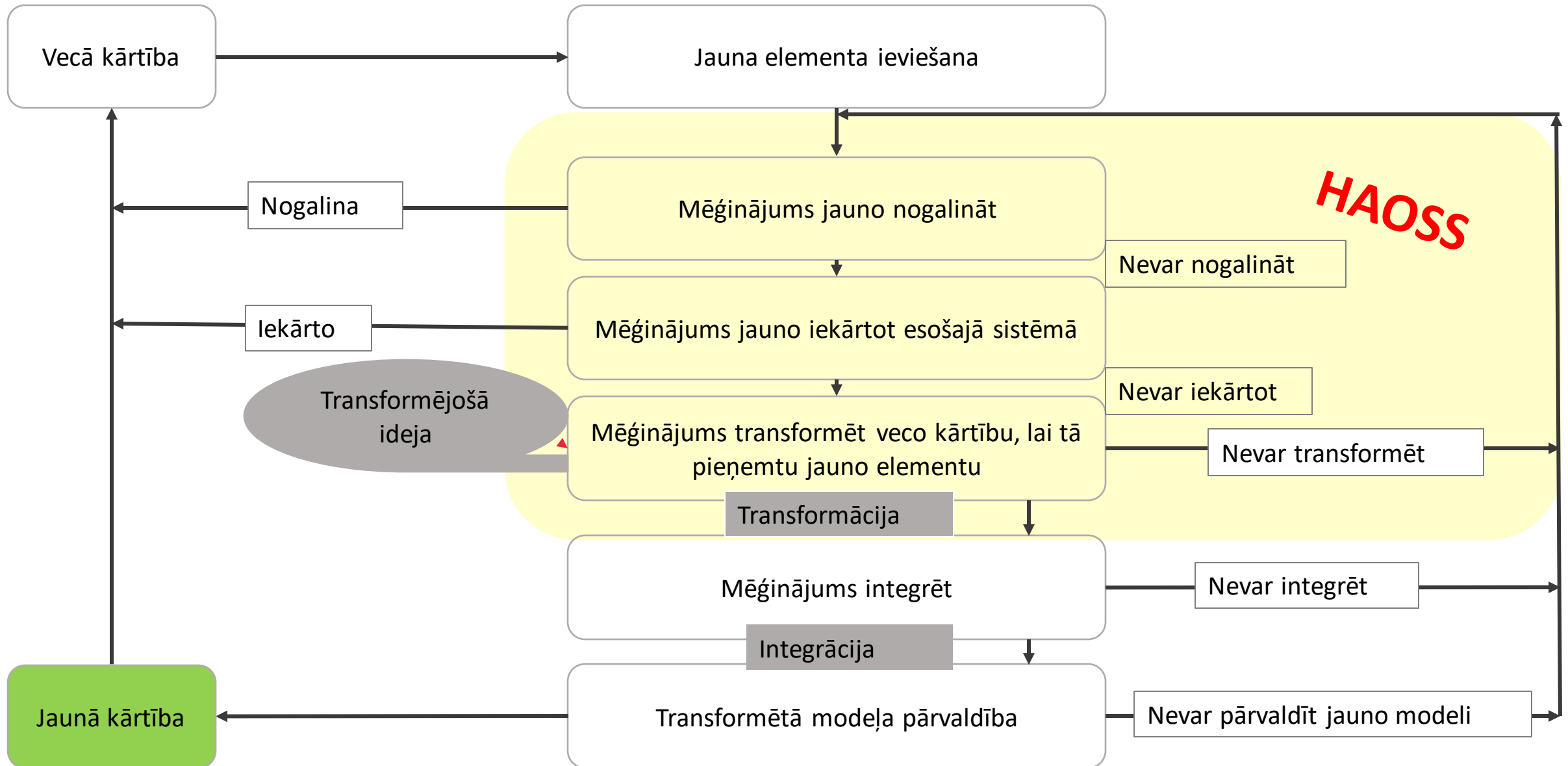
Organizācija



<https://www.youtube.com/watch?v=XZVIWZGheXY>



# Pārmaiņu vadība (Weinber (1997))







A

Awareness

APZINĀŠANĀS

D

Desire

VĒLĒŠANĀS

K

Knowledge

ZINĀŠANAS

A

Ability

SPĒJAS

R

Reinforcement

PASTIPRINĀŠANA

[www.menti.com](https://www.menti.com)

kods: 6071 8636

# A - apzināšanās

- Es saprotu, kāpēc notiek šīs pārmaiņas
- Es saprotu, kāpēc pārmaiņas notiek tagad
- Es saprotu, kāds risks iestāsies, ja pārmaiņas nenotiks
- Es saprotu iekšējos un ārējos faktorus, kas veicina pārmaiņas
- Es saprotu mūsu līderu vīziju par pārmaiņām

# A - apzināšanās



# Jautājumi cilvēku galvās

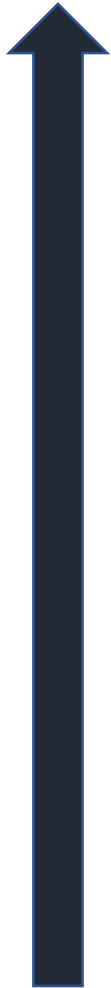
- Kāpēc šīs pārmaiņas ir nepieciešamas?
- Kāpēc šīs pārmaiņas notiek tagad?
- Kāpēc tas, kā mēs strādājam, pašlaik, vairs nav labi?
- Kas notiks, ja mēs nemainīsimies?

# Jautājumi, uz kuriem jābūt atbildēm

- Kas tās ir par pārmaiņām un kā tās atbilst organizācijas vīzijai un misijai?
- Kāpēc notiek pārmaiņas un kādi riski iestāsies, ja pārmaiņas nenotiks?
- Kā pārmaiņas ietekmēs mūsu organizāciju un mūsu kopienu?
- Kāds labums no pārmaiņām būs katram personīgi?

# Komunikācijas instrumenti

Dialogs



Monologs



Minimāla

Plaša

# Komunikācijas kanāli

- visi iespējamie
- atkārtoti
- regulāri



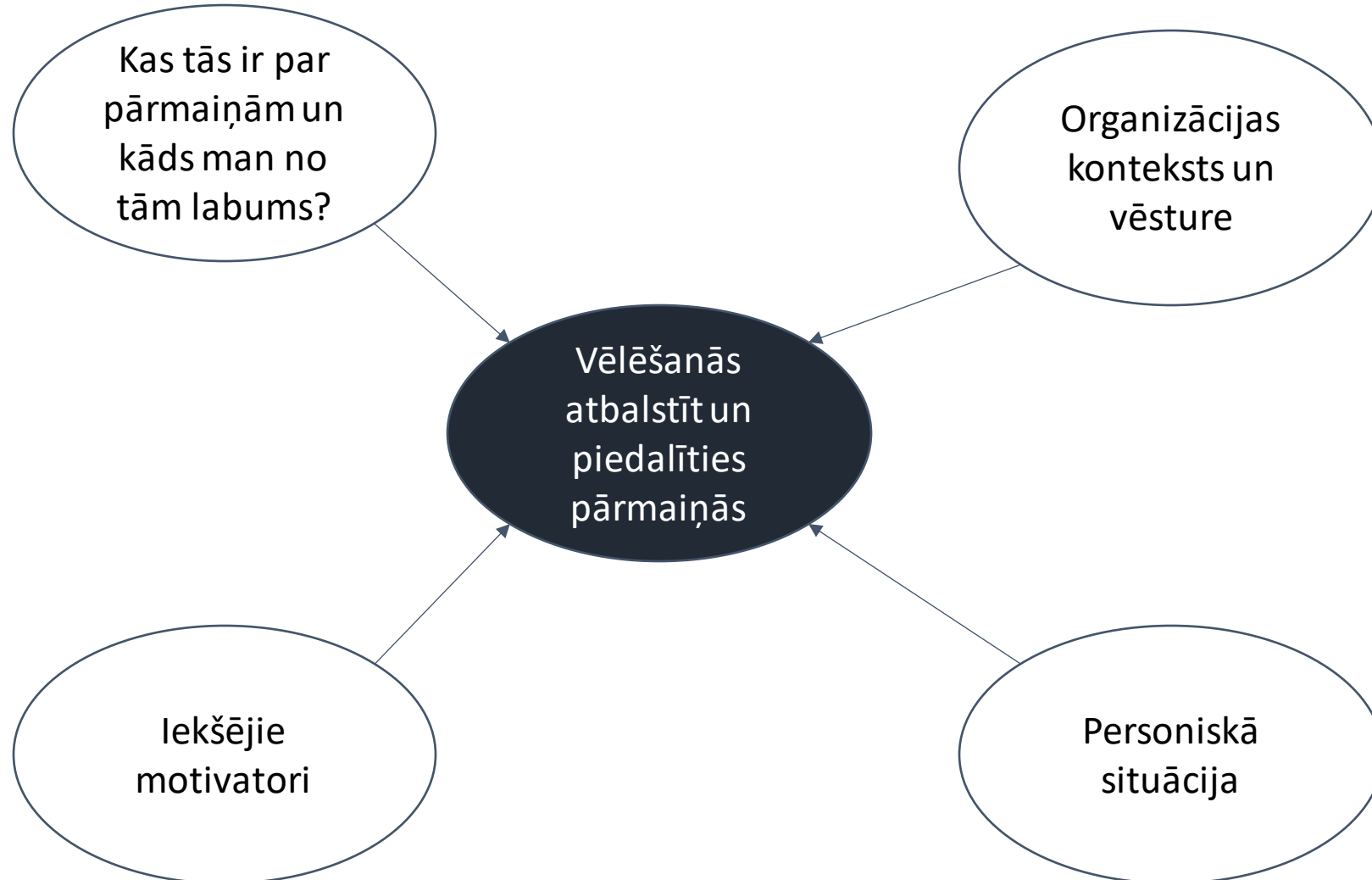
## D - vēlēšanās

Apzināšanās, ka ir nepieciešams veikt pārmaiņas, nenozīmē, ka ir vēlēšanās tās veikt.

# D - vēlēšanās

- Es ticu, ka pārmaiņas būs veiksmīgas
- Es atbalstu šīs pārmaiņas
- Es zinu «kāds man būs labums?» no šīm pārmaiņām
- Es esmu pieņēmis/-usi lēmumu piedalīties šajās pārmaiņās
- Es ticu, ka, ja mēs veiksīm šīs pārmaiņas, mēs visticamāk būsīm veiksmīgi

# D - vēlēšanās



# Pārmaiņu psihodinamiskā līkne



# Kā emocijas pārvērst faktos

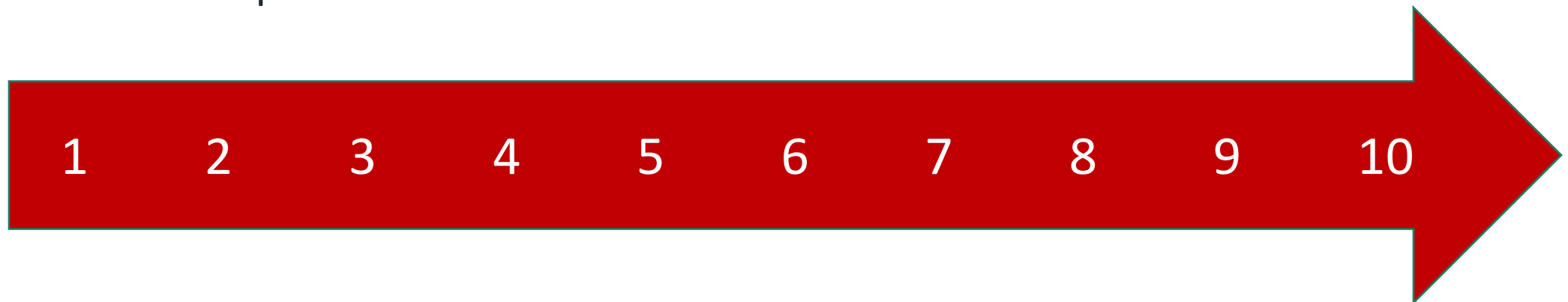
- Es redzu, ka tu esi .....
- Man ir sajūta, ka tu jūties.....
- Es tavā vietā justos.....

# Kāpēc ir svarīgi precizēt emociju....

- Neizdarīt pieņēmumus
- Atcerēties, ka cilvēku emocionālās reakcijas pamatā var būt miljoniem iemeslu.  
Varbūtība, ka es esmu tas, par ko viņš šajā brīdī domā ir minimāla
- Iespējams, es projicēju savas emocijas uz otru cilvēku

# Kā emocijas pārvērst faktos

- Cik dusmīgs/bēdīgs/.... tu jūties skalā no 1-10?
- Kas ir tas, kas tev liek tā justies?
- Kas vēl?
- Ko tu varētu darīt, lai sajostos par 1 balli labāk?
- Kā es varu tev palīdzēt?

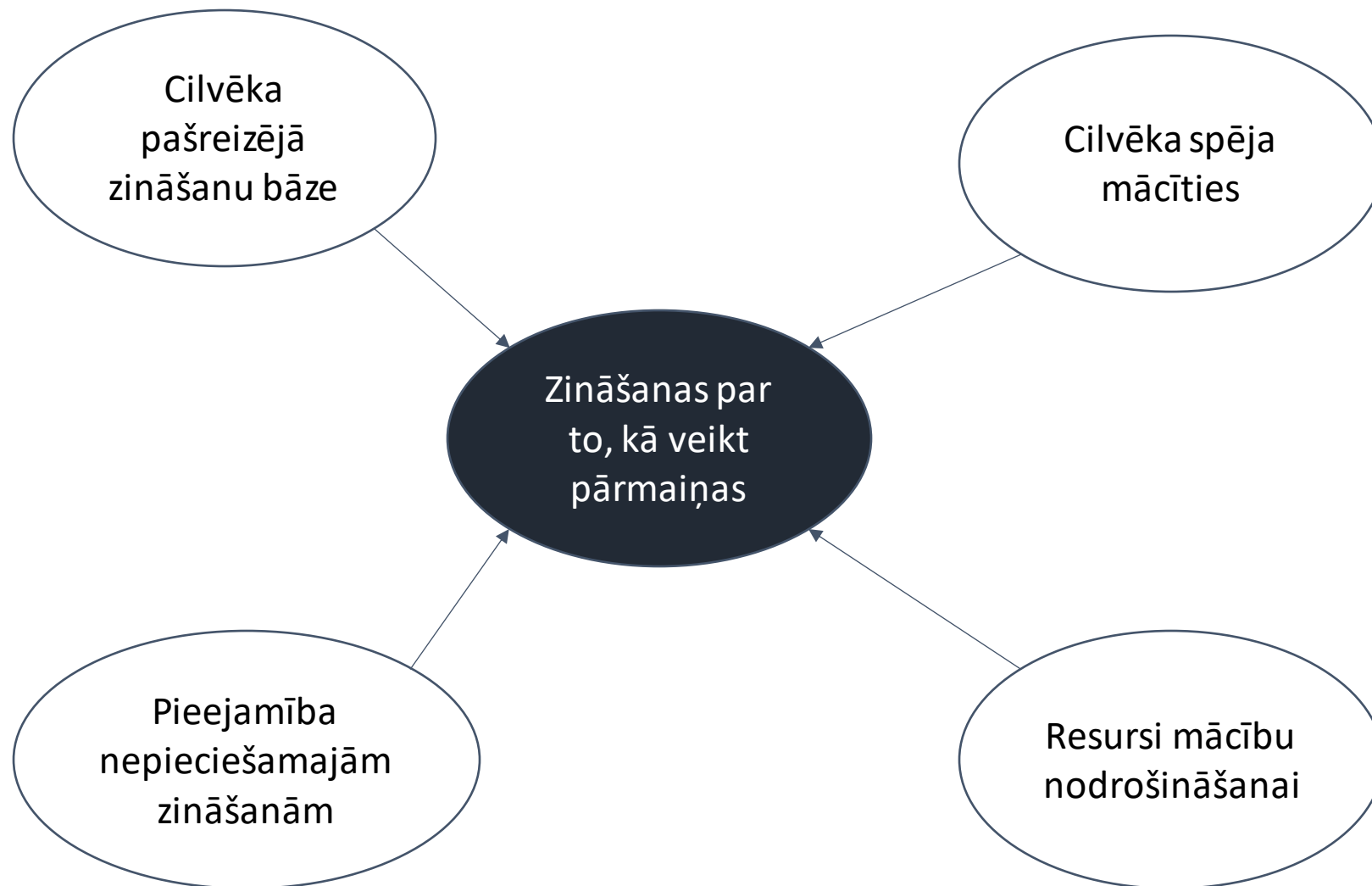


# K - zināšanas

- Es skaidri zinu, kā pārmaiņas mainīs manu uzvedību, procesus, instrumentus un darba plūsmu
- Man ir zināšanas, lai es veiksmīgi strādātu, kamēr pārmaiņas tiek ieviestas
- Man ir zināšanas, lai es būtu veiksmīgs/-a pēc tam, kad pārmaiņas tiks ieviestas
- Es neparedzu zināšanu trūkumu, kas varētu mani padarīt mazāk veiksmīgu šo pārmaiņu rezultātā
- Es esmu piedalījies/-usies atbilstošās apmācībās, kas man ļaus būt veiksmīgam



# K - zināšanas



# K - zināšanas

Apmācības un izglītība par jaunajām prasmēm un rīcībām

Detalizēta informācija par to, kā lietot jaunus procesus, sistēmas un instrumentus

Jauno lomu un atbildība izpratne

# Instrumenti zināšanu vairošanai

Aktīvā mācīšanās (komandas līmenis) – dalāties ar pieredzi: ko mēs darījām? Kā mēs darījām? Kā jutāmies? Ko mēs noteikti nākamreiz darīsim tieši tāpat? Kas ir tas, ko mēs turpmāk darīsim citādi?

Klausoties citu pieredzē – kā to, ko es dzirdu es varu attiecināt uz savu darba ikdienu? Kas ir līdzīgi? Kas ir atšķirīgi? Ko es varu mācīties no tā, ko es dzirdu?

# Instrumenti zināšanu vairošanai

Darbinieku aptauja (organizācijas līmenis):

1. Man ir darba veikšanai nepieciešamās zināšanas/informācija?
2. Es aktīvi meklēju darba veikšanai nepieciešamās zināšanas/informācija?

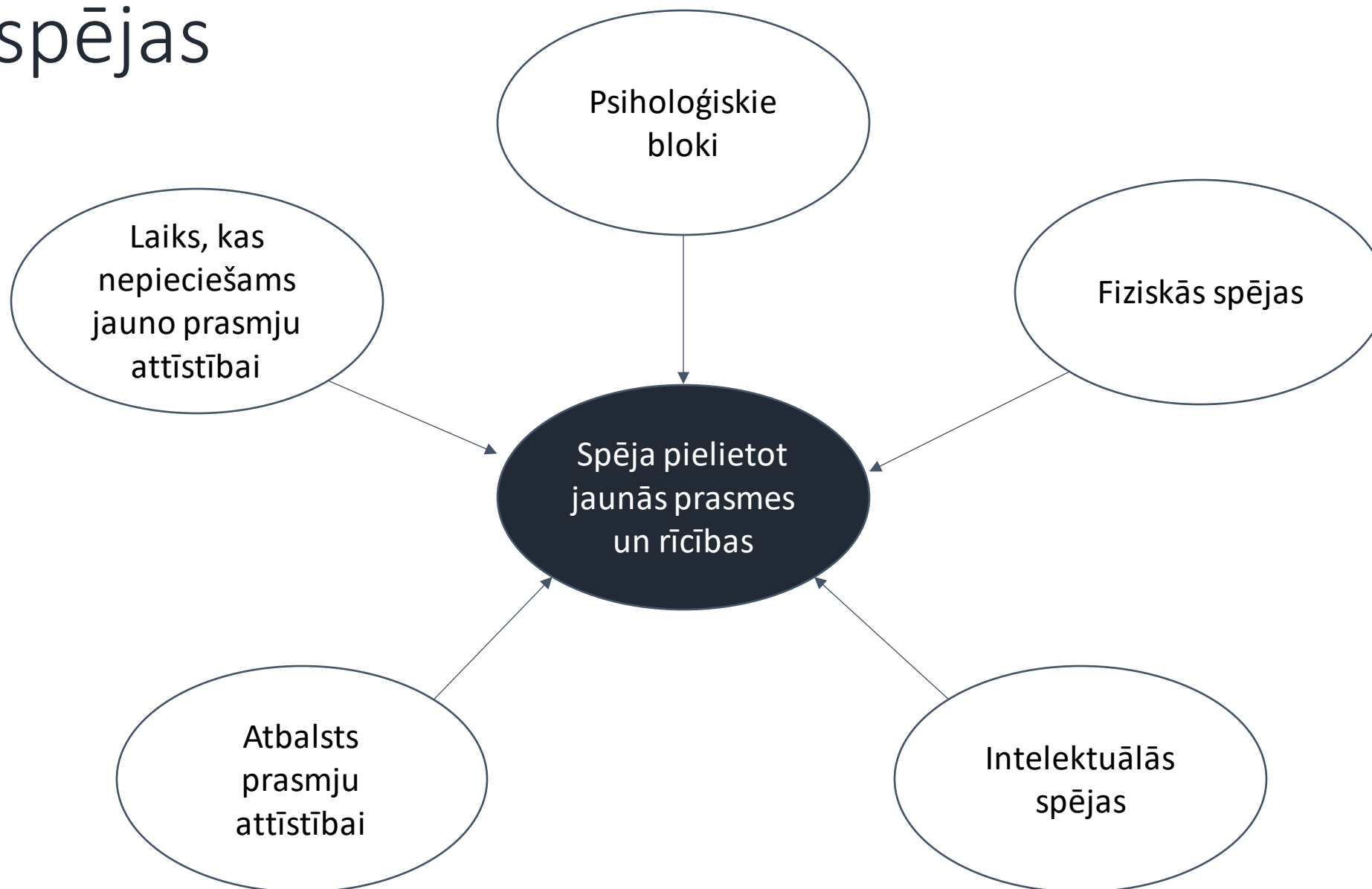
# A - spējas

- Es ticu, ka manas spējas atbilst manām zināšanām
- Man ir bijusi iespēja praktizēt jaunās prasmes un rīcības
- Es varu ieviest pārmaiņas manā uzvedībā, procesos, instrumentos un darba plūsmās
- Es ticu, ka apmācības sniegs man to, kas nepieciešams, lai būtu veiksmīgs/a šajās pārmaiņās
- Man ir pieejamas zināšanas un atbalsts, kad tas ir nepieciešams

A - spējas

Tas, ka man ir zināšanas, nenožīmē, ka es spēju  
rīkoties.

# A - spējas



# A - spējas

Individuālais un komandas līmenis - koučings, pozitīva atgriezeniskā saite, iedrošinājums

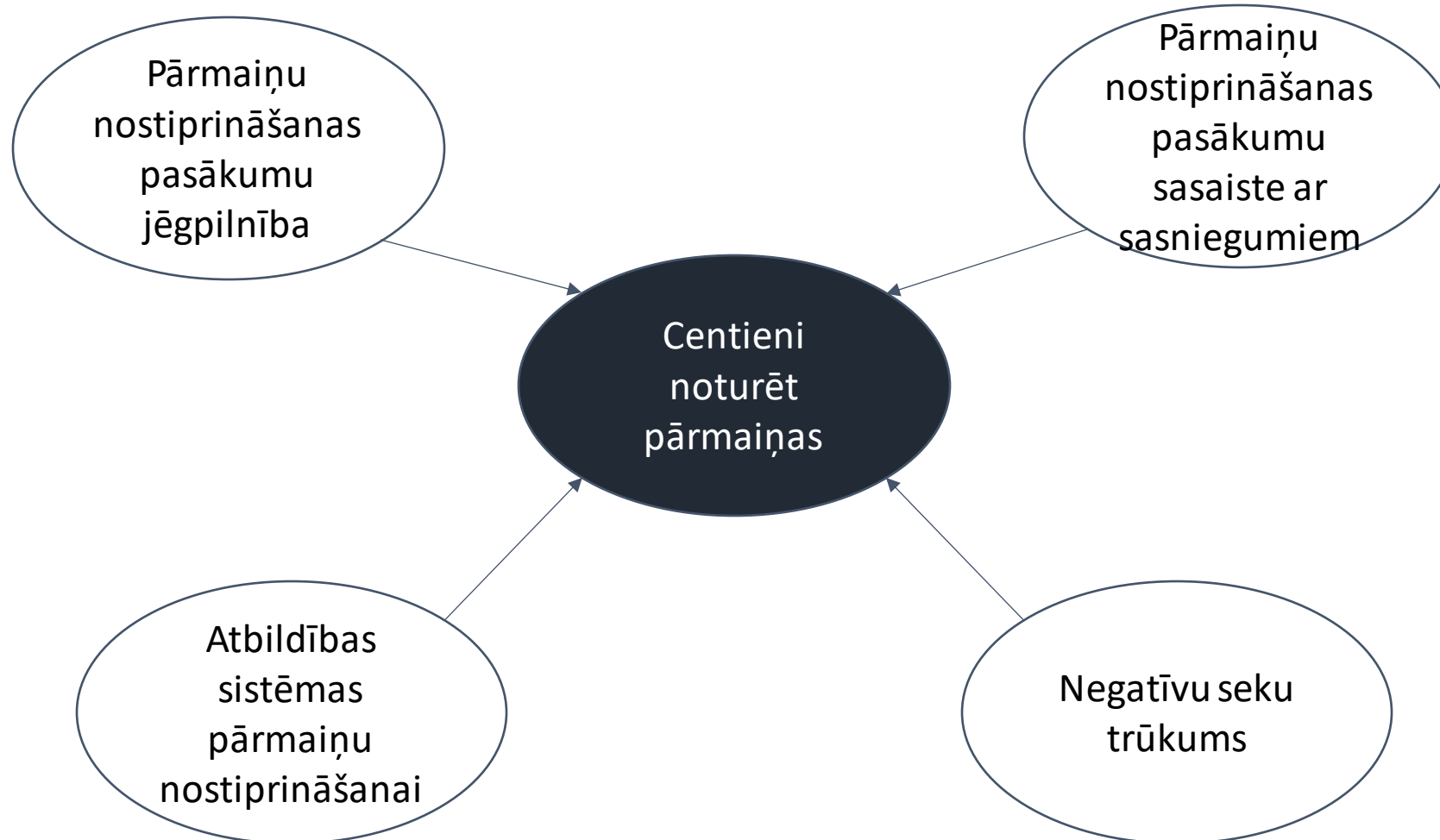
Organizācijas līmenī – pilotprojekti, veiksmju/ mācību stāsti



# R - pastiprināšana

- Organizācija ir stingri apņēmusies noturēt uzsāktās pārmaiņas
- Te ir mehānismi, kas nodrošina pārmaiņu uzturēšanu
- Es zinu, kādas būs sekas, ja neveikšu jaunās aktivitātes
- Mani novērtē, kad es strādāju jaunajā veidā
- Mans darba sniegums tiek novērtēts jaunā veidā

# R - pastiprināšana



# R - pastiprināšana

Uzvaru svinēšana

Centienu novērtēšana

Ieviesto pārmaiņu institucionalizēšana



A

Awareness

APZINĀŠANĀS

D

Desire

VĒLĒŠANĀS

K

Knowledge

ZINĀŠANAS

A

Ability

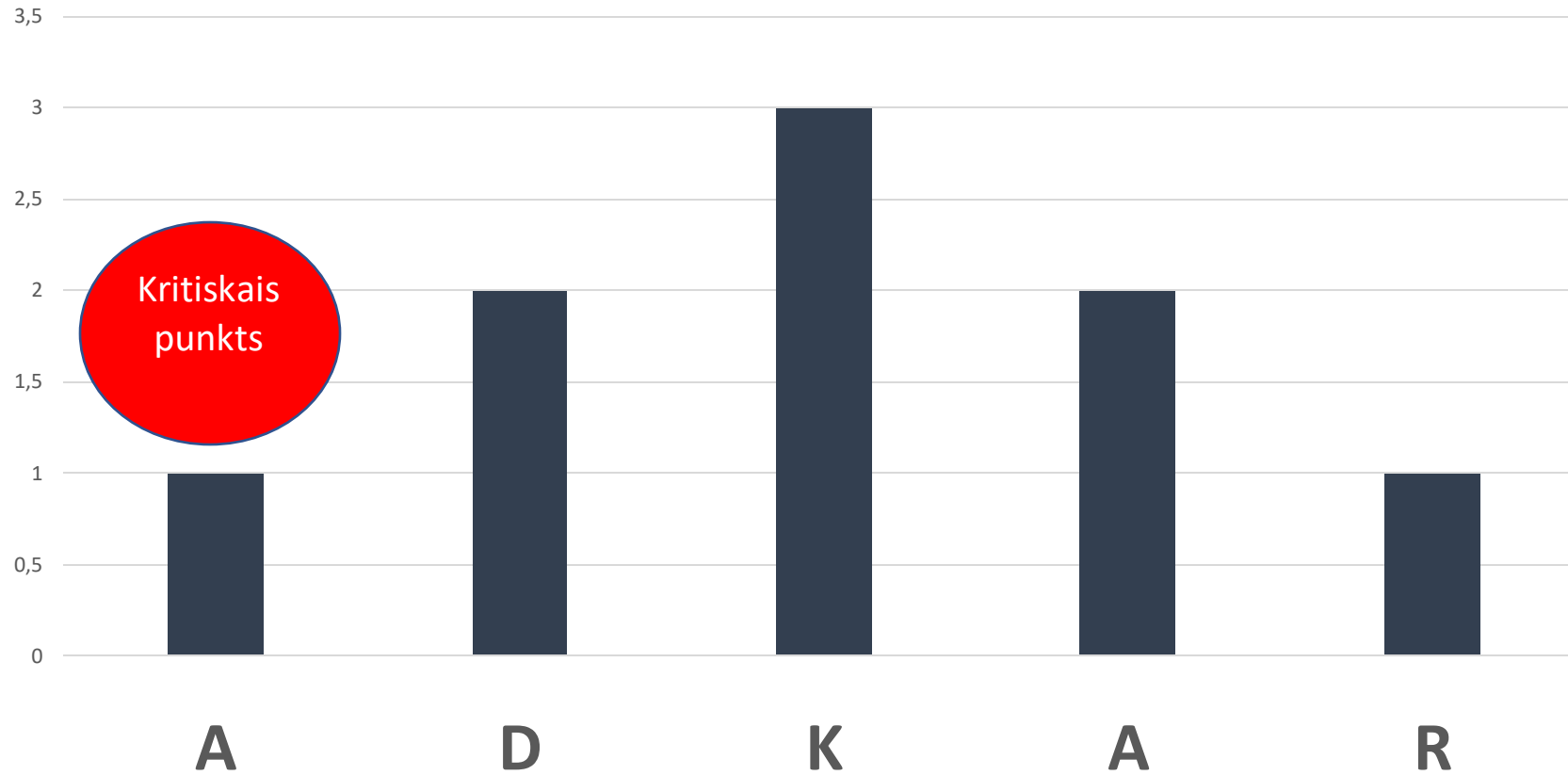
SPĒJAS

R

Reinforcement

PASTIPRINĀŠANA

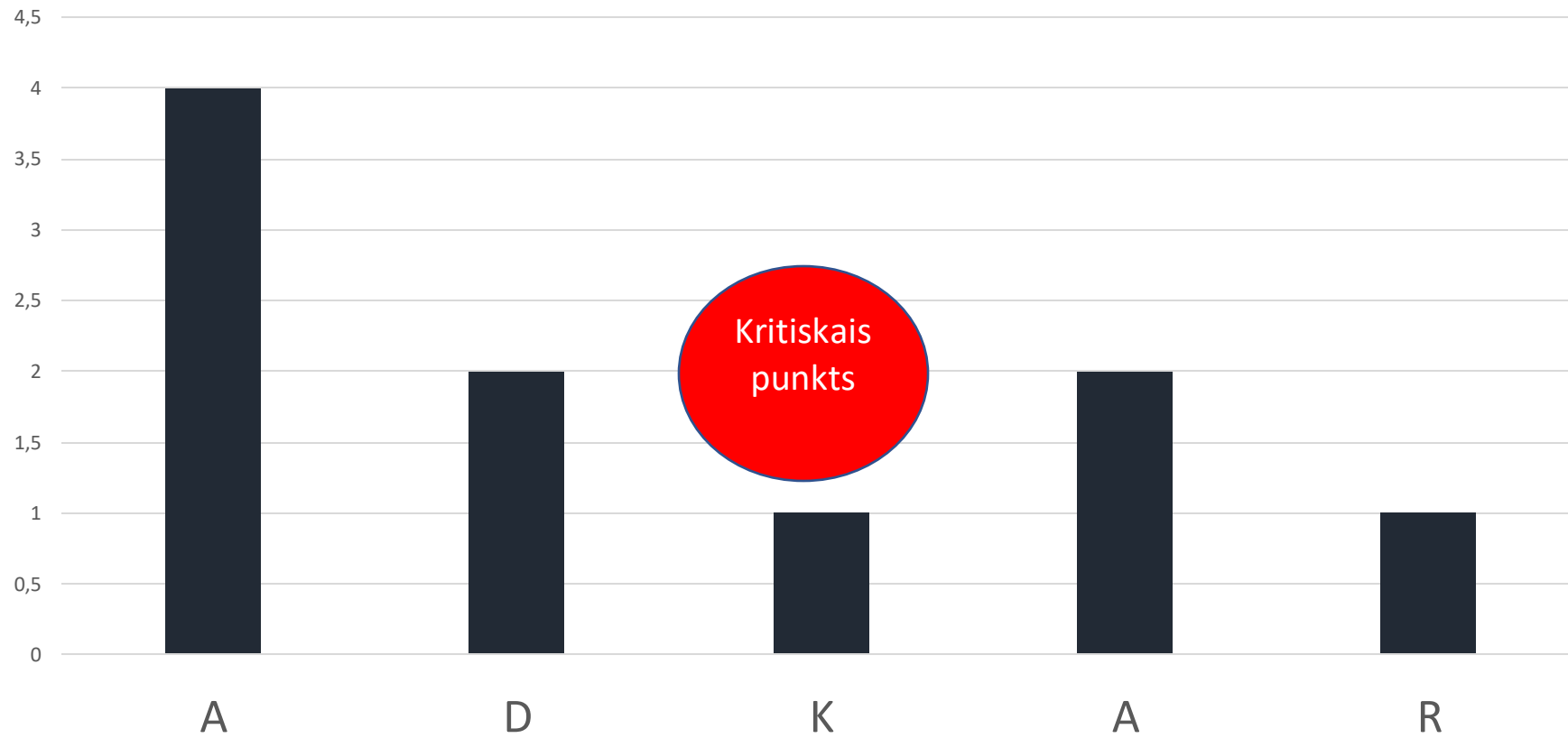
# Ar ko sākt?



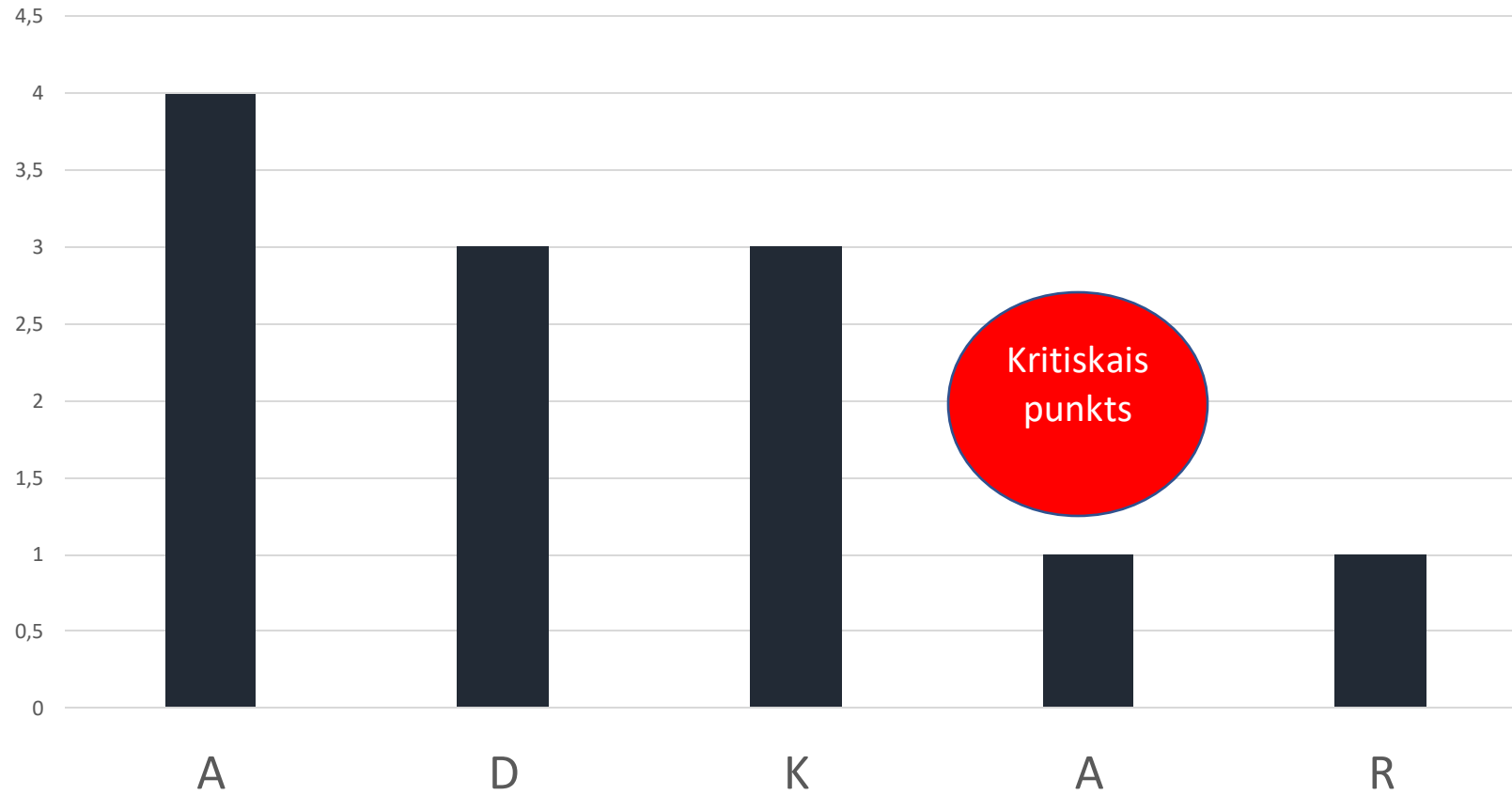
# Kritiskais punkts

Kritiskais punkts ir pirmais zemākais novērtējums.  
Tas identificē elementu, kurš ir jāstiprina pirmkārt.

# Variants 1



# Variants 2





# Darbs grupās

Kādas aktivitātes mēs veiksīm:

1) Cilvēka

2) Komandas

3) Organizācijas līmenī, ja dati saka, ka kritiskais punkts jūsu organizācijā ir:

1. Grupa – apzināšanās
2. Grupa – vēlēšanās
3. Grupa – zināšanas
4. Grupa – spējas
5. Grupa - pastiprinašana

Jautājumi? Komentāri....

# Paldies!



Valsts kanceleja

NACIONĀLAIS  
ATTĪSTĪBAS  
PLĀNS 2020



**EIROPAS SAVIENĪBA**

Eiropas Sociālais  
fonds

I E G U L D Ī J U M S T A V Ā N Ā K O T N Ē

Vebinārs augstākā līmeņa vadītājiem tiek īstenots Eiropas Sociālā fonda projekta “Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma” (projekta identifikācijas Nr. [3.4.2.0/15/I/003](#)) ietvaros.