



EFEKTĪVA PĀRMAIŅU VADĪBA

Dr. Atis Zakatistovs





Cilvēku savstarpējo attiecību veidošana ... var tikt salīdzināta ar velves būvēšanu, kurā katrs atsevišķais akmens nokristu, ja vien kopējā konstrukcija nebūtu balstīta tās veidojošo daļu savstarpējā mijiedarbībā un kombinācijā.

-Deivids Hjūms, Pētījums par Cilvēka Sapratni



Kas ir pārmaiņas?

Pārmaiņas ir jēdziens, ar kura palīdzību tiek definēta organizācijas vai apakšstruktūras ikdienas darbības uzlabošana.





Kāpēc pārmaiņas ir grūti ieviest?

- Darbinieki baidās no nezināmā
- Darbinieki tic, kas viss tāpat ir kārtībā
- Darbinieki ir ciniski
- Darbinieki netic, ka to var izdarīt
- Organizācijai ir pretrunīgi mērķi (samazināt izmaksas un iekarot jaunu tirgu)
- Organizācijai trūkst līdzekļu
- Neviens neuzņemas līdera pozīciju
- Līderim trūkst kompetences un šarma
- Līderim ir mīļulji
- Utt.



Pāris ieteikumi

Pārmaiņu vadības recepšu grāmata nav uzrakstīta, un ja kāds apgalvo, ka pārmaiņu receptes pastāv, neticiet viņiem...

Pārmaiņas saistās ar organizācijas darbinieku ieradumu maiņu. Tās ir sāpīgas un nepatīkamas. Pārmaiņas skar visus, arī priekšniekus.



Pāris ieteikumi

Izdomā, ko gribi sasniegt

Nejauc saviem darbiniekiem prātus ar neskaitāmām jaunām idejām. Paiet laiks līdz cilvēki saprot, kā pārmaiņas ietekmē viņu ikdienu. Pārāk daudz jaunumu izraisa neticību.



Pāris ieteikumi

Runā par pārmaiņām daudz un visur. Definē un skaidro cik vien pietiek spēka.

Pārmaiņu plānošana ir patīkams iztēles treniņš, bet būtiskākais ir pārmaiņu ieviešana. Domā par cilvēkiem, kuriem ir jāmaina sava ikdiena. Domā par sevi pašu.



Pāris ieteikumi

Esi pacietīgs

Pārmaiņas sākas ar paziņojumu, bet to īstenošanai ir nepieciešams ilgs laiks. Domā par pārmaiņām, kā par jauna ieraduma veidošanas procesu.



Pāris ieteikumi

Lieto dažādus pārmaiņu komunicēšanas līdzekļus un veidus.

Atkārtošana dažādos kontekstos ir vienīgais ceļš uz darbinieku prātiem.



Pāris ieteikumi

Dod cilvēkiem dažādas iespējas uzdot jautājumus un sniegt komentārus.

Ir daudz vienkāršāk ir kļūt par skeptiķi, nevis veikt pārmaiņas. Ja nespēsi izveidot patiesas diskusijas par pārmaiņām, cilvēki izvēlēsies mazākās pretestības ceļu, proti, kļūs par skeptiķiem.



Visbeidzot

Neizliecies, ka visu zini.

Atzīsti savas kļūdas.

Cilvēkus nevar apmuļķot ar lētiem trikiem.
Pārmaiņu ieviešanai ir nepieciešams
līderis. Kļūsti par tādu, un cilvēki Tevi
mīlēs.



Kā panākt pārmaiņu ieviešanu? (Atkausē-maini-sasaldē)

- Vadības atbalsts
- Līderis
- Problēmu izpratne
- Izpildāma plāna un stratēģijas sastādīšana
- Plāna īstenošanas komandas veidošana
- Pārmaiņu konteksta izpratne
- Konteksta izmaiņu veikšana
- Pārmaiņu uzturēšanas mehānismu izstrāde



Pārmaiņu dinamika un kļūdas

- Nespēja radīt pietiekamu krīzes apziņu
- Nespēja izveidot pietiekami saliedētu pārmaiņu īstenošanas komandu;
- Nespēja definēt skaidru mērķi;
- Mērķa izskaidrošanas un komunikēšanas nepietiekamība;



Pārmaiņu dinamika un kļūdas

- Jaunā mērķa īstenošanas traucējumu novēršanas trūkums;
- Sistemātiska īstermiņa sasniegumu plāna trūkums;
- Pāragra samierināšanās ar sasniegumiem un veiksmēm;
- Notikušo pārmaiņu turpmākas norites īstenošanas mehānismu neizveidošana

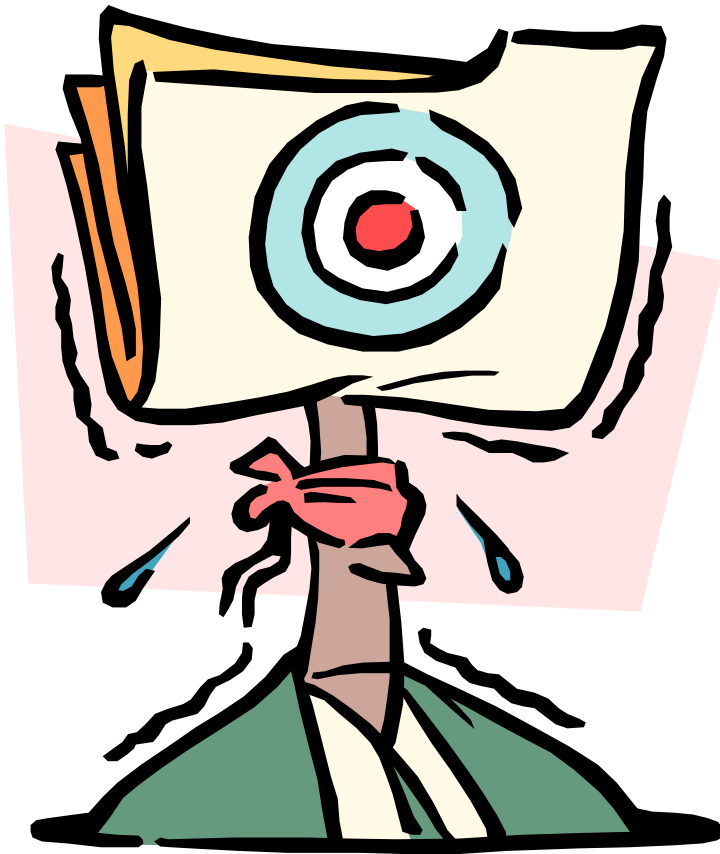


Pārmaiņu ieviešana

- Informācijas klasificēšana: fakti, vērtību apgalvojumi, hipotēzes.
- Esošo ieradumu pragmatiska analīze
- Secinājumu vienkārša prezentēšana



Kāpēc padotie pretojas pārmaiņām?



- Neziņa
- Šaubas
- Cinisms
- Iekšējais līderis
- Negatīvi precedenti
- Cits darbs
- Ģimenes problēmas
- Mazs atalgojums



Lēmumu pieņemšanas motivācija

Formālā motivācijas dimensija

- darba apraksts
- pienākumi, tiesības
- padarītā vērtējums (formāla un neformāla atzinība)
- samaksa



Lēmumu pieņemšanas motivācija

Psiholoģiskā motivācijas dimensija

- Draudzība
- Savstarpēja izpratne
- Nerakstītas apņemšanās
- lojalitāte



Lēmumu pieņemšanas motivācija

Sociālā motivācijas dimensija

- Vadības rīcības vērtējums
- Citu darbinieku rīcības vērtējums
- Precedentu analīze par sodiem, darba paaugstinājuma iegūšanu, atalgojumu



Stratēģijas

- Labākā atbildes rīcība noteiktā situācijā
- Veiksmīgākās stratēģijas imitēšana



Balancēšanas māksla

- Izvēlies pareizo modeli
- Veido pārmaiņu īstenošanas komandu
- Definē lēmumu pieņemšanas līmeņus
- Veido iniciatīvas uzņemšanās mehānismus
- Veido veiksmīgus piemērus
- Popularizē veiksmi



Veiksmīgs pārmaiņu līderis

- Emociju nozīme
- Savstarpējas uzticēšanās veidošana
- Savstarpējas atkarības tīkls

Veido iespējas demonstrēt savu uzticamību



- Iekļauj sevi savas komandas labvēlības grupā
- Veido regulāras tikšanās
- Kopēji pārrunā savstarpējos riskus un to iespējamus risinājumus
- Uzņemies saprātīgu risku, lai demonstrētu savu labo gribu



Kā panākt pārmaiņām nepieciešamo atbalstu?

- Veido pārmaiņu kontekstu un uzņemies līdera lomu
- Stimulē diskusiju veidošanos
- Piegādā nepieciešamos finansiālos un cilvēku resursus;
- Koordinē un līdzsvaro projektus



Kā panākt pārmaiņām nepieciešamo atbalstu?

- Nodrošini apgalvojumu, rīcības un pamatnostādņu nepretrunīgumu
- Radi iespējas iniciatīvas augšanai
- Paredzi un atrisini cilvēku problēmas
- Sagatavo pārmaiņām nepieciešamo 'kritisko' atbalsta masu



- Ar laba vēlējumiem,

Jūsu,

Zakatistovs

