

...

PRISITAIKYK ARBA IŠNYK

Pokyčiams įgyvendinti reikia laiko. Bet jo mes turime vis mažiau

Pokyčių ir krizių komunikacija kaip
sėkmingos veiklos būtinumas



Senatvės stereotipizavimas

Peršama nuomonė, kad senatvė:

sudėtingas laikas, kurio niekas nelaukia, nes ne tik pablogėja sveikata, bet žmogus praranda savarankiškumą, tampa priklausomu nuo kitų.

Kuriamas naštos visuomenei įvaizdis

Pastaruoju laiku formuojamas naratyvas- senas žmogus niekam nereikalingas, nes jis ne tik neprisitaiko prie visuomenės pokyčių, bet jo turima patirtis net trukdo sėkmingai įgyvendinti būtinus pokyčius.

Aktyvaus senėjimo“ koncepcija

- Sveikatos išlaikymas
- Pagyvenusių žmonių gyvenimo kokybė
- Visuomeninis aktyvumas
- Nuolatinis savęs tobulinimas
- Žmogaus savarankiškumas
- Asmens įgalumas

TAU senjoras yra aktyvus: intelektualiai, fiziškai, socialiai, politiškai.

Jums reikia suformuluoti ir pasiūsti žinutę ką tik į pensiją išėjusiems žmonėms, raginant juos tapti trečiojo amžiaus universiteto nariais.

Pateikite kelis sakinius su argumentais ateiti į TAU ir būti jo nariu.

Mūsu laikmetis

- “Likvidi (takioji) visuomenės būseną - tai nuolatinio judėjimo, kaitos, virsmo būklė, kurioje nieko nėra stabilaus, pastovaus, nelieka tradicijų, nuoseklios raidos, pasakojimo, viskas kinta, skuba, keičiasi.”

➤ Zygmunt Bauman

KAS yra pokytis?

- Organizaciniai pokyčiai – tai procesas, kurio metu keičiasi organizacijos būseną; tai judėjimas iš taško A į tašką B.
- Pokyčiai laikomi atsaku į įvairius iššūkius ir permainas organizacijos viduje, jos aplinkoje bandymu prisitaikyti ir išlikti nuolat besikeičiančiame pasaulyje, kupiname netikrumo.
- Pokyčiai organizacijoje yra planuojami, jiems yra ruošiamasi.

ORGANIZACIJOS pokyčių pobūdis

- technologiniai arba ekonominiai pokyčiai
- organizaciniai (turinio požiūriu)
- evoliuciniai ir revoliuciniai (laiko ir proceso požiūriu)
- mikro ir makro (apimties masto požiūriu)
- daliniai arba sisteminiai (kompleksiškumo požiūriu)
- inicijuojami „iš viršaus“ ar „iš apačios“ (pokyčių priežastingumo požiūriu)

POKYČIŲ KLASIFIKACIJA

➔ Numatyti pokyčiai

Susijungimai, įsigijimai, strategijos pokyčiai, vardo keitimas, darbuotojų mokymai, inovacijų diegimas

➔ Nenumatyti pokyčiai

Krizės (vidinės ir išorinės), aplinkos permainos (valdžios pasikeitimas, nauji įstatymai, geopolitiniai konfliktai, kt.)

Svarbu, nes...

- Netinkamai valdomi pokyčiai (nesvarbu prieš krizę įvykstant ar jai įvykus) gali iššaukti naują krizę organizacijoje arba pagilinti egzistuojančią.
- Todėl svarbu ne tik numatyti pokyčius, laiku juos įgyvendinti, bet tai daryti apgalvotai, pasitelkiant pokyčių valdymo ir komunikacijos modelius bei taktikas

Organizacijos pokyčių vertinimas

► Ramaus vandens analogija

Organizacija, kaip didžiulis laivas, plaukiantis per ramius vandenį su žinomu tikslu ir karts nuo karto išgyvenanti audras – pokyčius.

► Putotų slenksčių analogija

Organizacija, kaip maža valtis, naviguojanti sraunioje ir pavojingoje upėje, kur kiekvienas narys turi dirbti kaip viena komanda, kad valtis išplauktų sėkmingai. Pokyčiai – nuolatinė būseną.

Pokyčių komunikacijos vaidmuo

- Komunikacija organizacijoje laikoma esmine efektyvios veiklos prielaida.
- Pagrindinė sėkmingų pokyčių taisyklė: komunikuoti, komunikuoti, komunikuoti.
- Pokyčių komunikacijos paskirtis – kurti emocinį ryšį, todėl čia komunikacijos vaidmuo yra svarbiausias.

POKYČIŲ VALDYMAS IR TIKSLAI

- sumažinti priešinimąsi pokyčiams;
- sumažinti jų įgyvendinimo riziką;
- sumažinti pokyčio įgyvendinimo kainą;
- sutrumpinti pokyčių įdiegimo laiką.

ŽODINIS PASIPRIEŠINIMAS

Aktyvus

- Prieštaravimas
- Argumentai prieš
- Priekaištai
- Grasinimai
- Polemika
- Formalių taisyklių laikymasis

Pasyvus

- Vengimas
- Tylėjimas
- Tai visai nesvarbu
- Pavertimas juokais
- Nesvarbių dalykų sureikšminimas

NEŽODINIS PASIPRIEŠINIMAS

Aktyvus

- Neramumai
- Ginčai
- Intrigos
- Apkalbos
- Grupuočių

Pasyvus

- Nenoras
- Nedėmesingumas
- Nuovargis
- Atsisakymas dalyvauti
- Vidinis pasišalinimas
- Liga

Pasipriešinimo pokyčiams priežastys

- **Žinių barjerai** atspindi informacijos, procedurų, asmenų ir kitą „nepažinimą“ dėl darbo, ypač ketinimų keistis.
- **Gebėjimų barjerai** apibūdina „negebėjimą“, kai trūksta gebėjimų ir pasirengimo formuoti pokyčius.

Kasdieniniame darbe toks gebėjimų deficitas kyla dėl kvalifikacijos stokos, todėl vykstant pokyčių procesams, nesugebantys veikti darbuotojai turi būti tikslingai ugdomi vykdyti naujus uždavinius.

Pasipriešinimo pokyčiams priežastys

➤ **Valios barjerai** pažymi „nenorą“: žmogaus specifinis elgesys stipriai priklauso nuo jo motyvacijos ir elgesio tikslų.

➤ **Normų barjerai** pažymi „neprivalėjimą“: kiekvienoje organizacijoje egzistuoja tam tikros savaime suprantamos normos, kurios lemia narių/darbuotojų veiklą arba galimybes. Normas ypač stipriai diegia ir įtvirtina įtikinamai veikiantys vadovai, todėl pokyčiai reikalauja naujoviškos vadovavimo sampratos.

➤ **Sisteminiai barjerai** pažymi išteklių deficitą ir egzistuoja tuomet, kai pavieniai asmenys arba ištisos jų grupės dėl tokių išteklių, kaip pinigai, patalpos arba disponuojamas laikas trūkumo negali siekti ir įgyvendinti numatomų tikslų.

Pokyčių komunikacijos principai

- Nekomunikavimas taip pat yra komunikacijos forma
- Pokyčiai visuomet susiję su emocijomis
- Komunikuokite žodžiu, simboliais, elgesiu
- Pokalbiai yra paprasčiausia pokyčių priemonė
- Komunikacija turi būti visų pokyčių priešakyje
- Pokyčiai turi būti grindžiami pasitikėjimu

POKYČIO vyksmo komunikacijos žinutės

- ➡ Kodėl būtinas pokytis?
- ➡ Kokia pokyčio esmė ir ir lūkestis?
- ➡ Kas yra susiję su pokyčiu?
- ➡ Koks pokyčio rezultatas ir jo matavimai

Efektyvios komunikacijos priemonės

Vidinės komunikacijos tikslas – užtikrinti pokyčių komunikacijos efektyvumą organizacijos viduje, kodėl pokyčiai reikalingi, kaip jie yra susiję su organizacijos vertybėmis ir kaip nariai/darbuotojai bus paliesti pokyčių.

Efektyvios komunikacijos priemonės

- Vadovai turi būti pasirengę ir sudaryti sąlygas nariams/darbuotojams pasidalinti savo nuogastavimais ir pokyčių metu iškylančiomis problemomis.
- Vidinė komunikacija turi pagelbėti, sukuriant simetrinės komunikacijos ryšius pokyčių metu.

Efektyvios komunikacijos priemonės

- 
- Komunikacijos pranešimai turi būti aiškūs, informatyvūs, demonstruojantys atsakomybę, autentiškumą.
 - Pranešimo kanalas turi būti tinkamai parinktas, atsižvelgiant į aplinkybes ir siuntėjo bei gavėjo poreikius. Pranešimo turinys turi rezonuoti ir atliepti jau esamus gavėjo įsitikinimus bei turimus lūkesčius.
 - Vidinė komunikacija turi dalintis narių/darbuotojų istorijomis ir iniciatyvomis, palaikančiomis pokyčius ir demonstruojančiomis, kad pokyčiai atitinka organizacijos tapatybę ir vertybes.
 - Viešieji ryšiai turi tapti pokyčių valdymo dalimi ir padėti kuriant komunikacijos strategijas ir taktikas.
 - Viešieji ryšiai, personalo valdymas ir marketingas turi bendradarbiauti, planuojant ir įgyvendinant pokyčių komunikacijos priemones.

Pokyčių komunikacijos modelis

Kokie darbuotojų vaidmenys ir atsakomybės numatyti komunikacijos plane?

- Kokios yra parengtos komunikacijos gairės?
- Kas yra labiausiai suinteresuoti pokyčiais? Kaip ketinama komunikuoti su skirtingomis suinteresuotųjų grupėmis?
- Kokie efektyvios komunikacijos principai bus taikomi?
- Kokie komunikacijos kanalai bus naudojami?
- Kas turėtų komunikuoti su skirtingomis grupėmis? Kaip užtikrinti šios komunikacijos efektyvumą?
- Kaip bus vertinamas ir tobulinamas komunikacijos efektyvumas?

Pokyčio komunikacija

- **Pasirengimas:** organizacijos parengimas pokyčiams – svarbu argumentuoti, komunikuoti, kodėl egzistuojanti tvarka reikalauja pokyčių, pvz. mažėja norinčių būti TAU studentais. Sunkiausias etapas – organizacija patenka į “valdomos krizės” būseną.
- **Veikimas:** imamasi konkrečių veiksmų, nuo nežinomybės prieinama prie darbo, tai dažniausiai mažina nepasitikėjimą pokyčiais ir didina tikėjimą, kad viskas į gera.
- **VIEŠINIMAS:** pasiekus norimą pokytį, apie tai svarbu informuoti ir “atšvęsti” sėkmę drauge. Sėkmingas pokytis turi būti komunikuojamas.

Kai krizė pasibeldžia į duris

Komunikacija yra svarbiausia priemonė organizacijos viduje ir išorėje



[Ši nuotrauka](#), autorius: Nežinomas autorius, licencija: [CC BY-NC-ND](#)

Būti pasirengus, kai krizė:

- įvyksta netikėtai;
- kelia pavojų ir reikalauja pastangų;
- yra potencialiai pavojinga;
- reikalauja veikti nedelsiant ir greitai;
- gali būti kontroliuojama tik iš dalies;
- gali turėti nenuspėjamą poveikį ir neprognozuojama pasekmių;
- sukelia visuomenės ir žiniasklaidos dėmesį.



Kadangi VIP praneš žinias apie krizę, institucijos turi žinoti, kad:

- tai susiję su visuomene ir ji sužinos viską;
- ieškant „atpirkimo ožių“ kažkas gali būti apkaltintas.

Dėl krizės ir jos likvidavimo darbo gali atsirasti visuomenės nerimo požymių, atskiriems asmenims pasireiškiančiais:

- stipriais asmeniniais išgyvenimais;
- savivokos pokyčiais;
- vertybių perkainavimu

Planuodami ir rengdamiesi veikti krizės metu atminkite:

- Neužtenka tik reaguoti į krizę, reikia tai daryti aktyviai.
- Planuokite savo veiksmus ir tinkamai juos atlikite.
- Stenkitės aiškiai mąstyti, racionaliai vadovauti ir laiku priimti sprendimus.
- Apžvelkite ilgalaikes ir trumpalaikes pasekmes.
- Sugebėkite tinkamai patarti ir objektyviai vertinti priimtus sprendimus.
- Teikite tikslią informaciją savo darbuotojams, visuomenei, vadovybei ir žiniasklaidai.

Planuodami ir rengdamiesi veikti krizės metu atminkite:

- Kalbėdami apie tai, kas vyksta ir ko nežinote arba negalite žinoti, būkite sąžiningi.
- Gerbkite žiniasklaidos darbą.
- Siekdami optimalaus rezultato, tinkamai naudokite žmogiškuosius ir materialinius išteklius.
- Sugebėkite dirbti ir bendrauti net ir patirdami didelį fizinį ar protinį krūvį.
- Dirbkite ir bendradarbiaukite su kitomis institucijomis.
- Rūpinkitės savimi ir kitais, skaičiuokite krūvius, kad kuo ilgiau išliktumėte darbingi ir tinkamai atliktumėte savo funkcijas.

RIZIKOS IR PAVOJAUS SUVOKIMAS

- Savanoriškumo. Rizikuojant savo noru ir laisva valia pavojus neatrodo toks didelis, palyginti su tuo, kai privalome tai daryti ne savo noru, o „primetus iš viršaus“.
- Atsakomybės. Rizika, bet ne pavojus atrodo daug mažesnė, kai pats žmogus, o ne institucija atsako už savo veiksmus.
- Pažinimo. Nesuprantamos technologijos, nepatirti jausmai ir netikėti įvykiai kelia didesnius išgyvenimus ir pavojų nei veikla, su kuria susiduriame kiekvieną dieną.
- Laiko ir erdvės. Daug stipriau reaguojame į pavojus, kurie yra šalia mūsų.

Atminkite, kad vidinė informacija turi būti:

- nedelsiant pateikiama;
- lengvai prieinama;
- teisinga ir pagrįsta faktais;
- detali;
- lengvai suprantama

Krizės metu žinokite, kad:

- pradžioje susidursite su neaiškumais;
- įvykiai klostysis labai greitai;
- informacijos bus labai daug, ji gali būti prieštaringa;
- bus daug įspūdžių, kurie trukdys nešališkam darbui ir objektyviems sprendimams;
- visuomenės informavimo priemonių stebėjimas turės vykti labai intensyviai;
- socialinių medijų erdvės stebėseną
- bus daug naujų krizes likvidavimo dalyvių
- bus tikimasi ir reikalaujama lankstumo bei improvizacijos.

Krizės metu turite:

- greitai pradėti veikti;
- skelbti ypatingos padėties pavojaus signalą;
- pasirengti priimti ir siųsti informacija;
- bendrauti su krizes valdymo grupe;
- pranešti, kad jūsų institucija sureagavo ir pradėjo veikti;
- pradėti išorinės informacijos analizę;
- valdyti įvykį ir stebėti bei reaguoti į tai, ką apie ją rašo, rodo ir kalba;
- būti lankstūs ir pasirengę improvizuoti

KAI DUODI INTERVIU

- BŪKITE atviri ir nuoširdūs.
- Į kiekvieną klausimą žiūrėkite rimtai.
- Atsakykite tik išklause klausimą.
- Gerai pagalvokite prieš atsakydami.
- Atsakykite į klausimą ir nieko nekomentuokite.
- Kalbėkite tik apie tai, kas susiję su įvykiu.
- Kalbėkite tik apie tai, kas yra jūsų kompetencijoje.
- Nekalbėkite apie tai, kas nepatvirtinta faktais.
- Venkite atsakymų į hipotetinius klausimus.

KAI DUODI INTERVIU

- Nespėliokite apie įvykio priežastis ar kitų institucijų veiksmus.
- Ištaisykite pastebėtus netikslumus ir paneikite neteisingus faktus.
- Neatsakykite į klausimus, pagrįstus netiksliomis ir klaidingomis prielaidomis.
- Ištaisykite klausimų netikslumus ir tik tada atsakykite.
- Naudokite kasdienę kalbą, venkite žargono.
- Jei nesugebate ar nesate įgalioti atsakyti, paaiškinkite priežastį.
- Venkite frazės „jokių komentarų“.
- Būkite draugiški ir diplomatiški, stenkitės nesusierzinti.
- Niekada nesiginčykite su žurnalistais

Nėra pokyčio ir krizės be komunikacijos

➡ **Komunikuoti komunikuoti
komunikuoti**

