



Valsts administrācijas
skola

Mūsdienīgs komunikācijas process informācijas apmaiņai

Mg.sc.pol., Mg.sc.soc. Jana Trahimoviča

19.04.2018., Rīga, Valsts administrācijas skola

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



Valsts administrācijas
skola

Vai varat iedomāties pasauli bez komunikācijas?





Valsts administrācijas
skola

Komunikācijas disciplīnas un prakses būtība

- Komunikācija ir dzīves dabiska sastāvdaļa- lai cilvēki izpaustu sevi, izteiktu savas vēlmes, vajadzību, nepieciešams savstarpēji komunicēt
- Indivīdam nepieciešams komunicēt, lai paustu savas sajūtas, nodotu informāciju citiem, dalītos savās domās, jūtās, paustu savu viedokli, emocijas utt.
- Pastāv daudz dažādu teoriju, viedokļu – atšķirības pastāv mērķī, kontekstā, kanālu un instrumentu izvēlē u.c. aspektos



Valsts administrācijas
skola

Komunikācijas teorija I

- Komunikācijas teorija (80.gadi) nosaka, ka visas dzīvās radības uz planētas komunicē. Taču atšķirīgi un dažādi ir šo dzīvo būtņu komunikācijas veidi
- Augi komunicē, ka par tiem jārūpējas un jālaista ar lapu krāsu, vīšanu u.tml.
- Dzīvnieki komunicē ar skaņu, dažādu kustību paušanu
- Bērns – ar raudāšanu u.tml.
- Universālā komunikācijas teorija- ikviena dzīva radība komunicē ar skaņas, runas, redzamo izmaiņu, ķermeņa kustību, žestu u.c. izpausmes veidu palīdzību



Valsts administrācijas
skola

Komunikācijas teorija II

- Pastāv dažādas definīcijas, kas fokusējas uz saņēmēja perspektīvu (*receiver's*) un sūtītāja (*sender's*) perspektīvu
- (1) Komunikācija notiek tad, kad indivīds uztver otra indivīda uzvedību un piešķir tai nozīmi
- (2) Komunikācija notiek tad, kad sūtītājs apzināti iekodē vēstījumu un nodod to citiem
- Jautājums, kas ir mūsu intereses un ko vēlamies noskaidrot - vai mūs interesē vēstījuma uztvere vai, kā sagatavot pārliecinošu vēstījumu



Valsts administrācijas
skola

Komunikācijas teorija III

- *Metts (2004)* – komunikācija ir process, caur kuru ar un bez nodoma radīti vēstījumi iegūst nozīmi
- *Griffin et.al. (2015)*- komunikācija ir savstarpējs (*relational*) vēstījuma radīšanas un interpretācijas process, kas izraisa atbildes reakciju



Valsts administrācijas
skola

Komunikācijas zinātne ietver:

- Vēstījuma saturs
- Vēstījuma radīšana
- Vēstījuma interpretēšana
- Komunikācija kā *relational* process – nav tikai info nodošana, bet tās laikā mainās un veidojas attiecības
- Vēstījumi, kas rada atbildi- vēstījumu efekti



Valsts administrācijas
skola

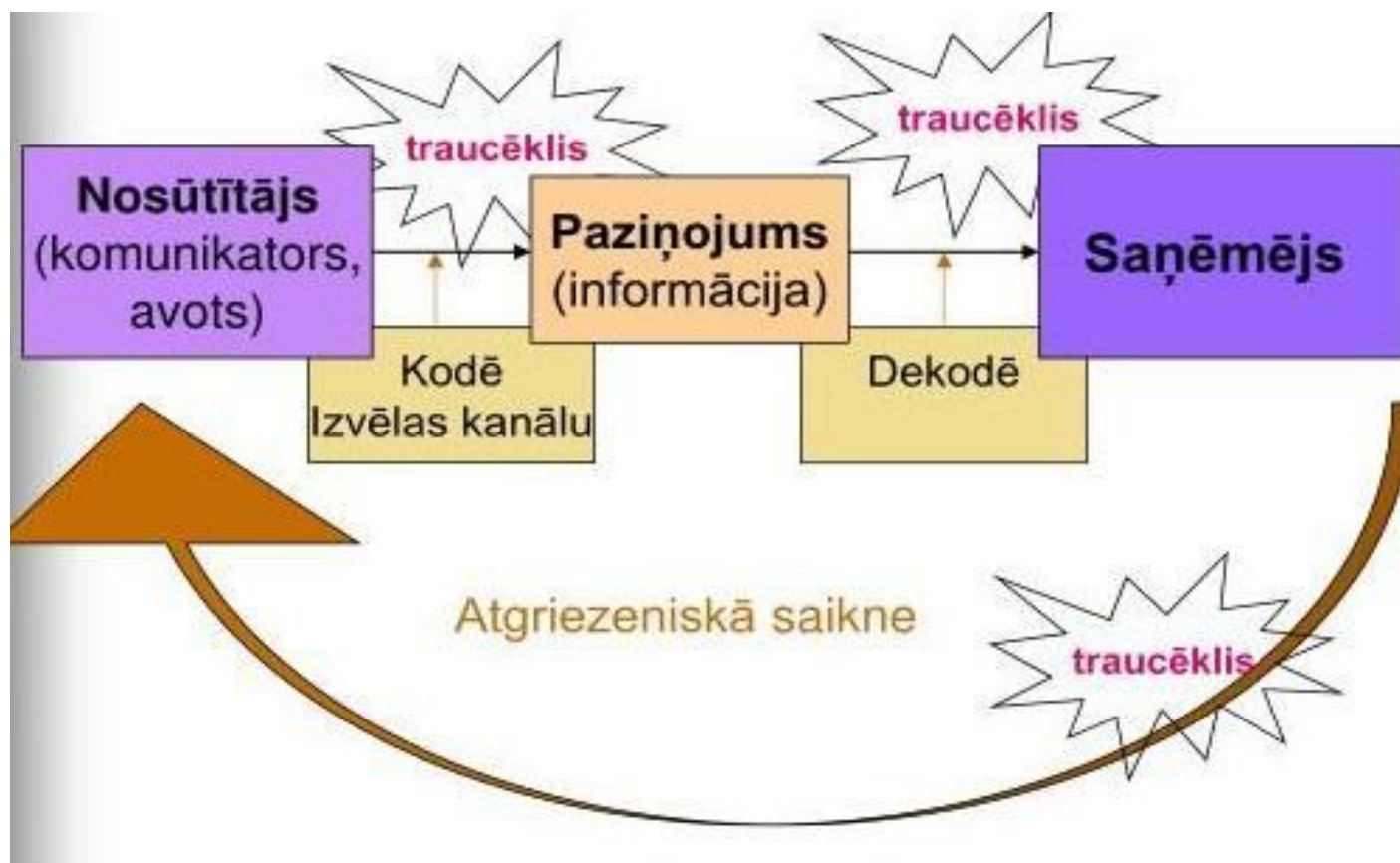
Komunikācijas modeļi (I)

Plašāks iedalījums/skatījums:

- Lineārs, interaktīvais un transaktīvais modelis
- Lineāra komunikācija (*transmission model*)- SA, mārketinga, reklāma, arī starpkultūru komunikācijas kompetence (starppersonu, starpgrupu komunikācija)-> retorika, pārliecināšana. Mērķis - novadīt informāciju pēc iespējas precīzākā veidā, par ko liecina atgriezeniskā saikne



Valsts administrācijas
skola





Valsts administrācijas
skola

Komunikācijas modeļi (II)

Plašāks iedalījums/skatījums:

- Rituālā komunikācija – šajā modelī ar rituālu saprot nevis ko senu, svinīgu, īpašos gadījumos izpildāmu, bet jebkuras ikdienišķas komunikatīvas darbības, kas tiek atkārtotas vairāk vai mazāk līdzīgā veidā ar mērķi kaut ko īstenot, paveikt



Valsts administrācijas
skola

Komunikācijas modeļi (III)

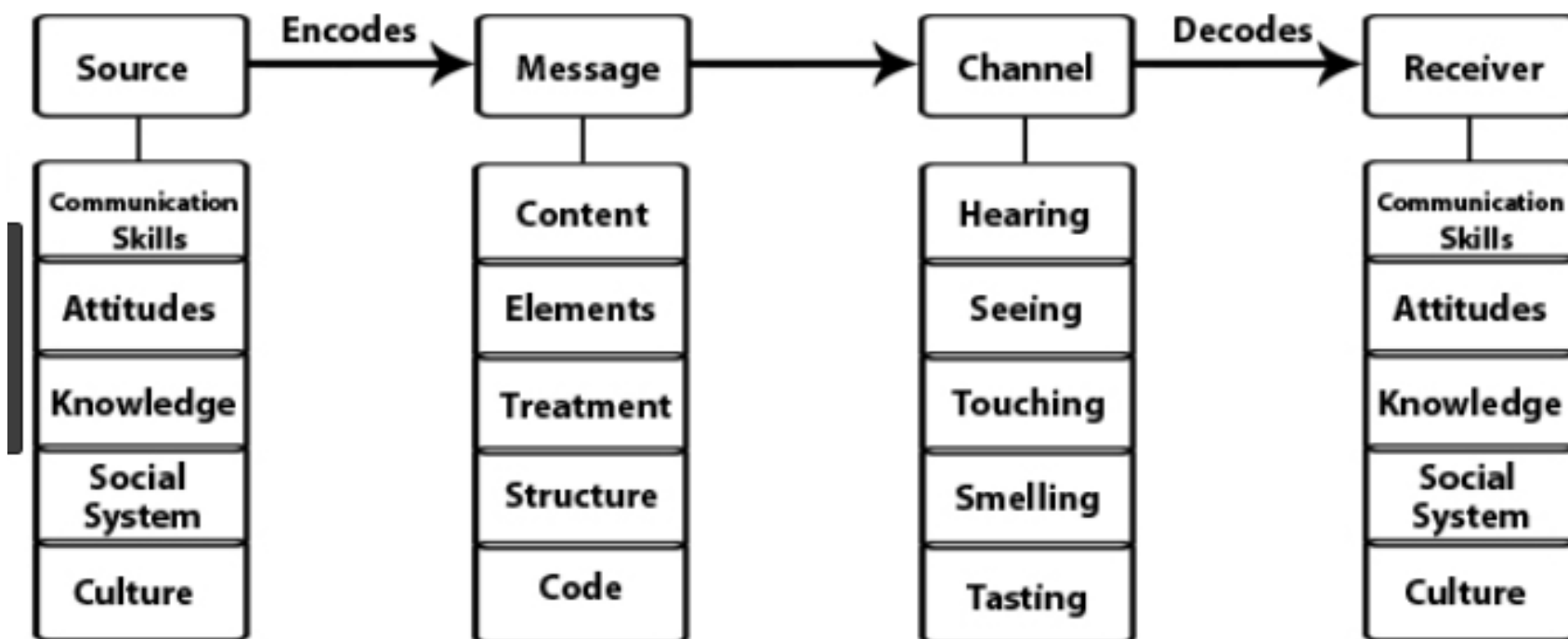
- Aristoteļa komunikācijas modelis - plaši akceptēts un visbiežāk pielietotais- sūtītājs sūta informāciju vai ziņu (vēstījumu) saņēmējiem, lai viņus ietekmētu vai panāktu viņu vēlamo atbalstu/rīcību (politiķis saka runu vēlētajiem, lai viņus pārliecinātu vai iegūtu vairāk balsu). Sūtītājs ir centrā
- Berlo komunikācijas modelis - tiek ņemta vērā vēstījuma/ziņas emocionālais aspekts



Valsts administrācijas
skola

Berlo modelis

Berlos's SMCR Model of communication





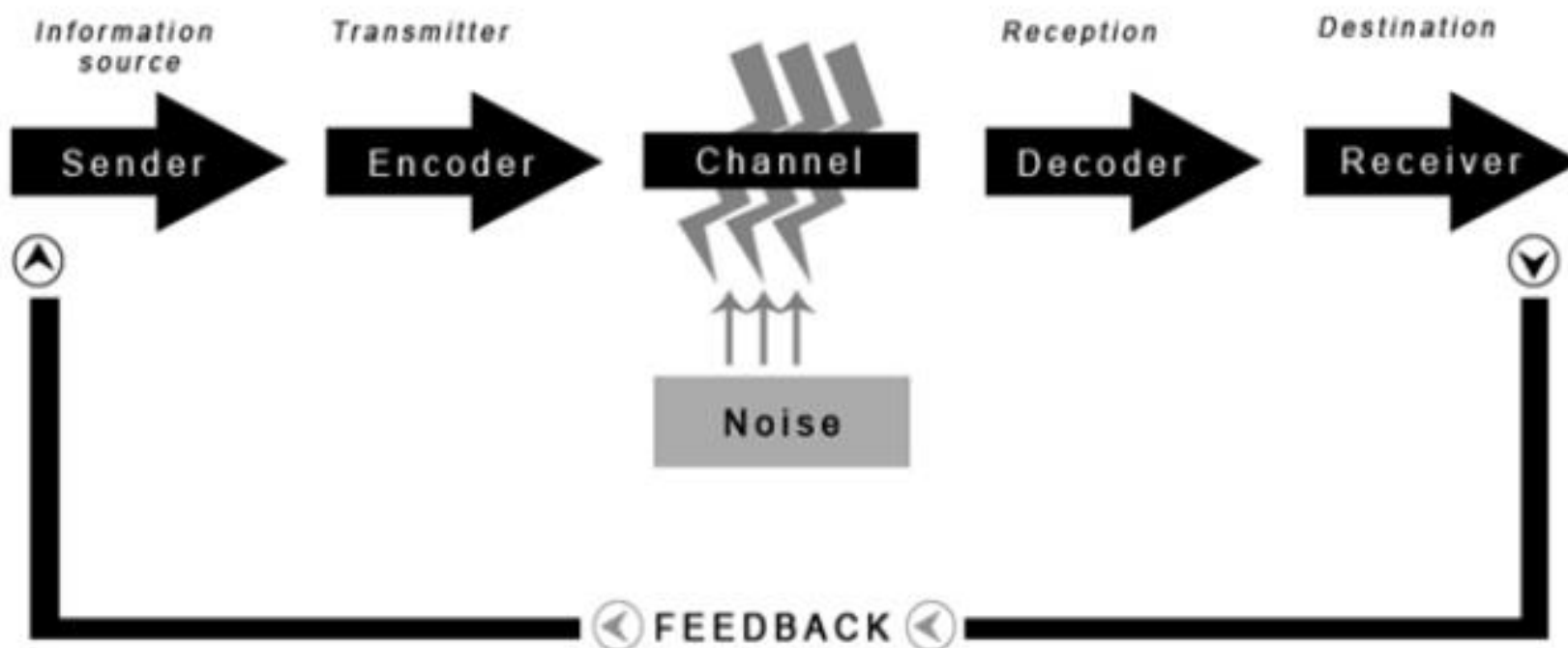
Valsts administrācijas
skola

Komunikācijas modeļi (IV)

- *Shannon & Weaver* komunikācijas modelis - vispopulārākais-vēstījums/ziņa nāk no personas, kurai ir doma vai kurai ir informācija. Sūtītājs ir vienlaikus arī informācijas avots. Tad informācija tiek nodota tālāk caur citām «smadzenēm, domām, no mutes mutē». To pavada dažādi šķēršļi, dažādas uztveres, ārējie ierobežojumi, kādā signāls tiek uztverts. Saņēmējs tālāk nodod ziņu līdz gala mērķim vai citiem indivīdiem.



Valsts administrācijas
skola



SHANNON-WEAVER'S MODEL OF COMMUNICATION



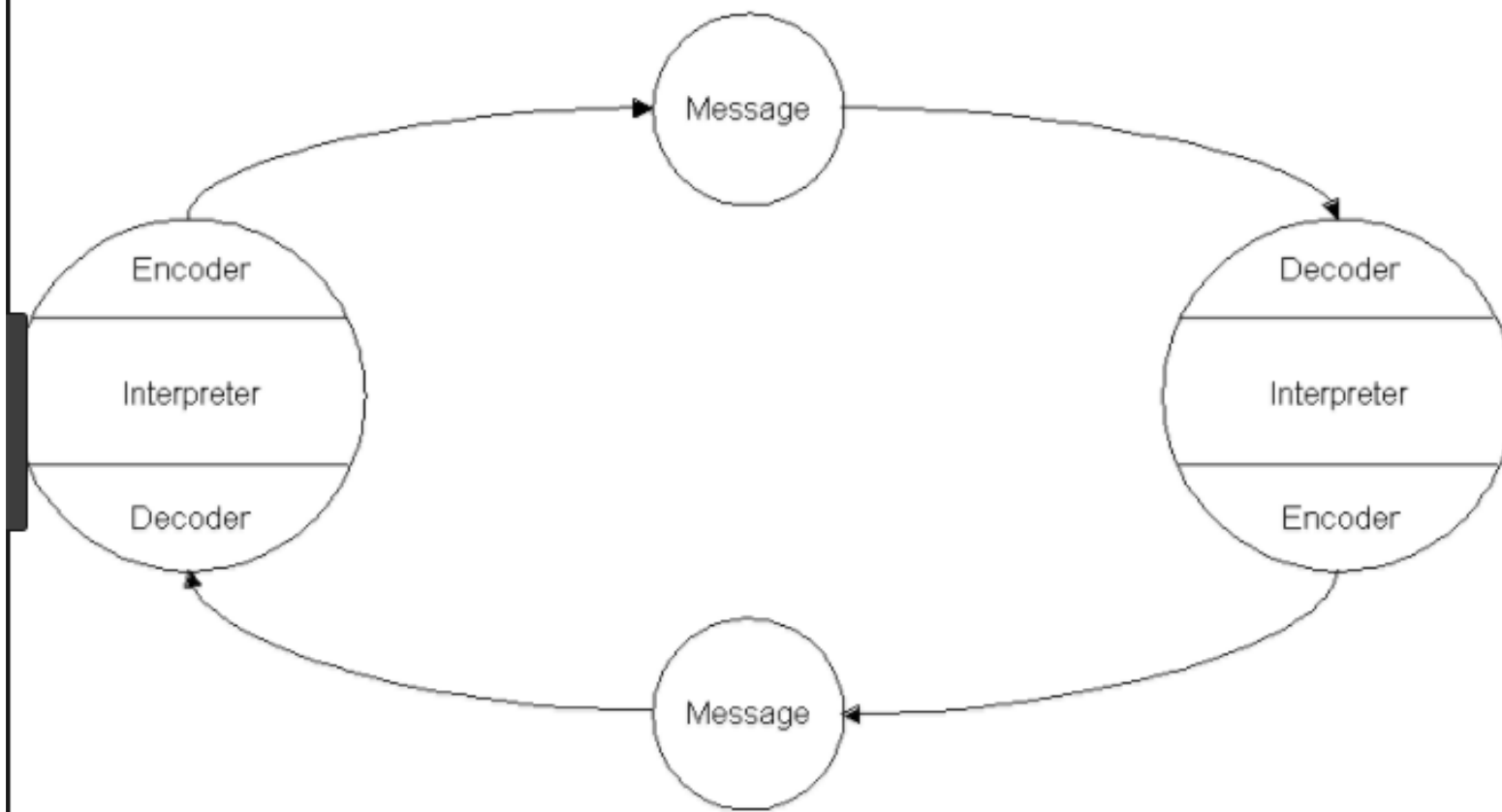
Valsts administrācijas
skola

Komunikācijas modeļi (V)

- *Schramm* komunikācijas modelis - kad sūtītājs nodod informāciju saņēmējam, saņēmējam tā jāinterpretē tā, kā to bija iecerējis sūtītājs, kā arī vienlaikus attiecīgi jādod atgriezeniskā saikne. Komunikācija, kurā sūtītājs nesaņem atpakaļ atgriezenisko saikni, ir nepilnīga un neefektīva



Schramm's Model of Communication, 1954





Valsts administrācijas
skola

Komunikācijas modeļi (VI)

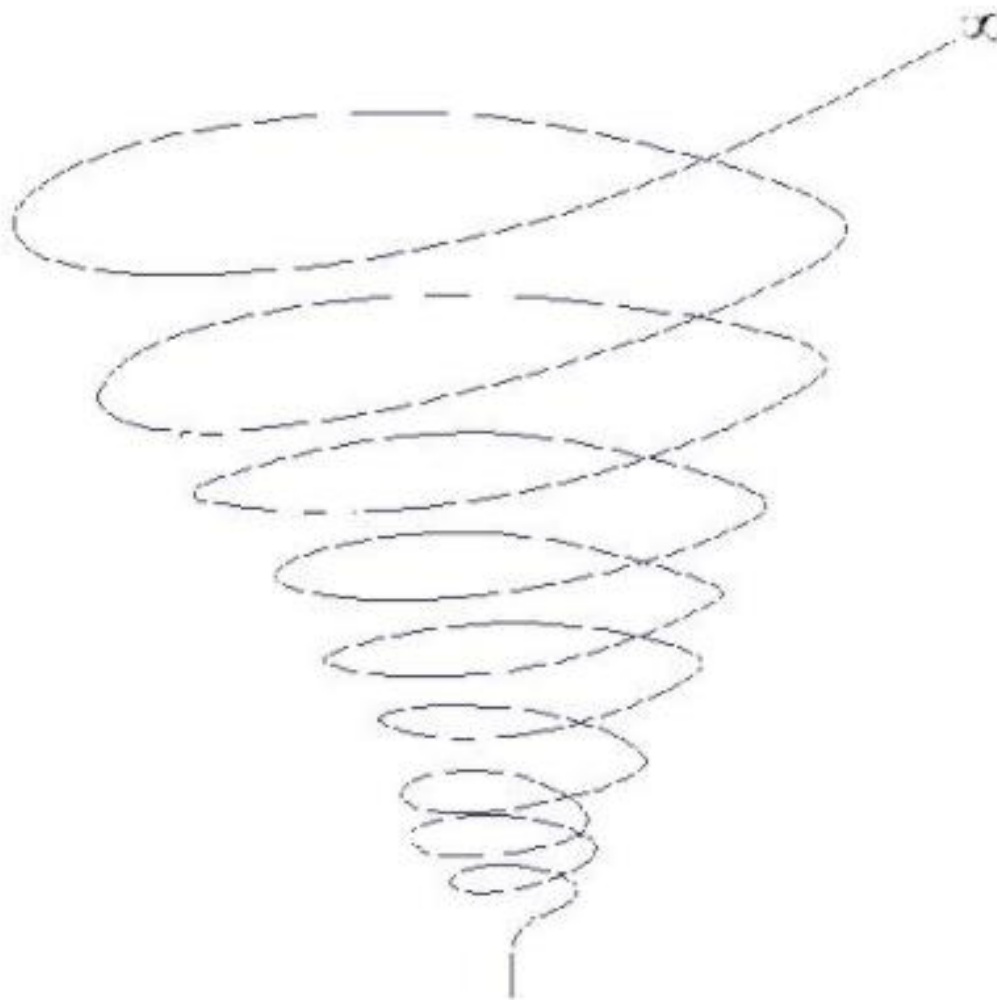
- *Frank Dance* spirālveida komunikācijas modelis - komunikācijas process attīstās no indivīda bērnības un turpinās līdz pat pastāvošajam mirklim. Komunikācija tiek izprasta plašākā perspektīvā, ietverot indivīda visas aktivitātes no pirmās dienas līdz pat šim brīdim. Vienlaikus tā aptver dažādas aktivitātes, kas var ietekmēt komunikācijas procesu, pagātnes notikumus u.tml.



Valsts administrācijas
skola

A Helical Model of Communication

from Dance, 1967 by : Frank Dance





Valsts administrācijas
skola

Komunikācija organizācijā

- Lai gan efektīvas info aprites sistēmas izveide ir vadības uzdevums, tās sekmīga iedzīvināšana ir atkarīga no darbiniekiem – viņu spējas atlasīt un kodēt nosūtāmo informāciju, izvēlēties adekvātus kanālus info nodošanai, apzināties un novērst traucējumus komunikācijas procesā
- Ieinteresētās puses- indivīdi vai to formālas un neformālas grupas
- Efektīvas komunikācijas kontekstā – teiktā literārā, tiešā nozīme; attieksme, ko teiktais ietver netieši



Valsts administrācijas
skola

Komunikācijas kanāli, to specifika un priekšrocības

- Iekšējās un ārējās komunikācijas kanāli
- Aci-pret-aci vs. Tehnoloģiju mediēta komunikācija
- Starppersonu vs. Masu komunikācija



Valsts administrācijas
skola

Komunikācijas kanāli

Iedala pēc:

- Komunikācijas veida- verbāla (rakstiska vai mutiska) un neverbāla (+kultūras specifika!)
- Informācijas pārsūtīšanas veida- vertikālie vai horizontālie kanāli (centralizēta vai decentralizēta organizācija)
- Ārējās formas- formālie un neformālie informācijas kanāli. Formālie- reglamentēta kārtība, ko nosaka organizācijas vadība, atrunāta reglamentos, instrukcijās. Neformālie- brīva info plūsma- tikšanās, pārrunas darba pārtraukuma brīžos



Valsts administrācijas
skola

Kritēriji komunikācijas veida izvēlei (I)

- Risināmās problēmas raksturojums
- Pierādījuma nepieciešamība
- Informācijas sarežģītības pakāpe
- Cik ātra atbilde nepieciešama
- Cik svarīgi zināt saņēmēja reakciju



Valsts administrācijas
skola

Kritēriji komunikācijas veida izvēlei (II)

- Cik svarīgi, lai paziņojums tiktu uztverts pozitīvi
- Cik būtiska ir info atkārtota izmantošana
- Info saņēmēja prioritātes, iespējas un uztveres specifika
- «Izmaksas»



Valsts administrācijas
skola

Directions: Use the criteria below to think through what you want to achieve with your target audience (and where they naturally go for information) and choose a channel that is most suited. You may well end up using multiple channels.

Critical Question: How does my target audience consume information?

Channel Type	Example	Good For	Pros	Cons
Central communications (one to many)	• Press release • E-mail • Memo • Intranet post	• Update/inform a large group about a issues of 'big' concern/initiative	• Scalable • Reach multiple stakeholders	• Difficult to gauge impact • Limited opportunity to clarify
Leader Presentation (one to many)	• Media interview • Press conference • Town halls • CEO video/blogs	• Motivating and energizing audience • Important announcements	• Good way to address issues • Highly credible source	• One-way communication • Audience often intimidated to ask questions
Manager cascade (one to few)	• Communication in team meetings • E-Mails	• Inform/update on team specific and/or sensitive matters	• Trusted source • Personal	• Messages often fail to get through • Manager not familiar/ bought-in
Manager dialogue (interactive)	• Group discussion • Manager 1x1	• Problem solving/ gain feedback • Translating strategy into action	• Helps resolve issues • Drives behavioral changes	• Time intensive • High variability in manager communication skill
Mobile and Social Media Updates (one to many)	• Company blogs • Intranet • Twitter account • SMS/Mobile • Company Facebook	• Time-sensitive information updates/alerts • Humanizing the company	• Ease of access to information • Tracking sentiment	• If not done correctly company can be seen as "phony"
Social Media Participation (Interactive)	• Discussion Forums • Blogs • Twitter • YouTube	• Sharing viewpoints • Engaging in debates • Creating a dialogue	• Builds engagement • Gives a human face to the company	• Low degree of control on communication • Rejection of corporate agendas
Enabling Advocates (many to many)	• Employees • Suppliers • Customers	• Reputation management • Reaching out to skeptical audiences • Spread the message as a viral	• Trusted sources • High resonance • High "stickiness"	• Ability to find suitable advocates • Time-intensive



Valsts administrācijas
skola

Komunikācijas barjeras

- (1) Mikrobarjeras - saistītas ar indivīda komunikācijas prasmēm atlasīt vajadzīgo informāciju, kodēt to, izvēlēties atbilstošu info pārsūtīšanas veidu, uztvert info, ievērot tās kontekstu u.c. (komunikācijas mērķa neizpratne, loģiskā barjera, ignorances barjera, valodas barjera, semantiskā barjera, tehniskā barjera, stilistiskā barjera, individuālā barjera)
- (2) Makrobarjeras – saistītas ar situāciju, kontekstu, kurā notiek komunikācija (kultūra, info pārslodze, laika barjera, segmentācijas barjera, varas nosargāšanas barjera, organizatoriska barjera)



Valsts administrācijas
skola

Veidi, kā mazināt komunikācijas barjeras (I)

- mazināt atšķirības uztverē (konteksts, individuālās, kultūras, izglītības, vecuma u.c.atšķirības);
- vienkāršas valodas lietošana, precīzas un skaidras domas izteikšana;
- savas auditorijas pārzināšana;
- tehnisko traucējumu (t.sk.trokšņa) novēršana/mazināšana;
- aktīva klausīšanās;
- emociju kontrolēšana (piemēram, kontrolēt savu verbālo un neverbālo komunikāciju attiecībā pret otru);



Valsts administrācijas
skola

Veidi, kā mazināt komunikācijas barjeras (II)

- izvairīties no informācijas pārslodzes, pārbagātības;
- atbilstošu komunikācijas kanālu un saziņas veidu izvēle;
- konstruktīva atpakaļsaite;
- kultūras atšķirību ņemšana vērā.



Valsts administrācijas
skola

Saziņas mērķis un kā to sasniegt dažādos kanālos (II)

- Efektīva komunikācija-> mērķis -> informēšana un/vai pārliecināšana
- Pārliecināšana -> attieksmes vai uzvedības maiņa
- Iekšējas, ārējas komunikācijas mērķis -> līdzvērtīgu attiecību veidošana ar organizācijas publikām vai iesaistītajām pusēm
- Komunikācijas kanāli jāizvēlas pēc mērķa definēšanas
- Tipiskākā kļūda- izmantot vienus un tos pašus, visērtāk un ātrāk pieejamos kanālus – piemēram, e-pasts, sapulce, aizmirstot par iepriekš minētajiem kritērijiem



Valsts administrācijas
skola

Saziņas mērķis un kā to sasniegt dažādos kanālos (III)

- Sanāksmes vairāk piemērotas situācijās, kad nepieciešams apspriest, izdiskutēt problēmjaudājumus, uzņemties atbildību vai sadalīt pienākumus. Atsevišķos gadījumos arī-vienkārši informēt lielāko daļu grupas par kaut ko, nesagaidot diskusiju un vienlaikus izvairoties no komunikācijas e-saziņā
- Komunikācijas kanāls var būt arī savs t.s. «iekšējais tīkls», kur atrodama konkrētās iestādes darba informācija, aktualitātes, amatpersonu prombūtnes, darbam nepieciešamie dokumenti, veidlapas, linki, kontakti utt., iespējas uzreiz sazināties, nosūtīt ziņu u.tml.



Valsts administrācijas
skola

Efektīvas komunikācijas ar klientu pamatā ir būtiski:

- izveidot cilvēcisku kontaktu/saikni (protams, ka tas, ko veicam ir mūsu darbs, taču kontaktējam un bieži vien risinām problēmjaudājumus, kas vistiešākajā veidā skar cilvēkus), vienlaikus, ja nepieciešams, ņemt vērā personisko aspektu;
- ņemt vērā sensitīvos, problēmu jautājumus;
- atcerēties par kopējo organizācijas tēlu, ko veidojam;
- kvalitāte, nevis kvantitāte;
- prasme uz klausīt, otra respektēšana un saruna;
- pielietot savas zināšanas un prasmes spējā pasniegt informāciju, pārliecināt.



Valsts administrācijas
skola

Tālruņa saziņa un etiķete (I)

- Galvenie principi, īpaši mūsdienu tehnoloģiju laikmetā – lietošana (veids, konteksts), sarunai nepieciešamais; etiķete
- Laiks, lai atbildētu uz zvanu
- Paceļot tālruņa klausuli, ir jāsasveicinās un jāiepazīstina ar sevi. Sarunas gaitā nepieciešams iepazīstināt ar zvana mērķi. Tiek uzskatīts, ka nevajadzētu teikt: “Atvainojiet par traucējumu, bet es vēlētos...”. Tiek ieteikts lietot sekojošu frāzi: “Zvanu Jums, jo...Zvanu Jums saistībā ar sekojošu jautājumu. Tas aizņems aptuveni ... min. Vai Jums būs ērti šobrīd to apspriest/par to runāt?” u.tml.
- Viedtālrunis sniedz iespēju zvanu noraidīt ar ziņu, ka šobrīd nevar runāt.
- Pieklājīgi ir atzvanīt 24h laikā



Valsts administrācijas
skola

Tālruņa saziņa un etiķete (II)

- Jāatceras arī par viedtālruņa lietošanu sanāksmes laikā, pasākumā u.tml. Lai gan ir 21.gs,, tomēr būtu jāizvērtē nepieciešamība to pielietot, tādējādi atceroties arī par citiem klātesošajiem telpā
- No etiķetes viedokļa tiek uzskatīts, ka amatā augstāka amatpersona noslēdz telefonsarunu. Ja abi indivīdi ir līdzīga amata, tad sarunu noslēdz tas, kurš ir piezvanījis
- Jāatceras arī par "neērtiem zvaniem": (1) Jāņem vērā, vai ir nepieciešams pārtraukt zvanītāju un kā to veiksmīgāk paveikt. (2) Tāpat arī jāatceras, kā jāuzvedas/jārīkojas, kad sarunājamies telefoniski, bet telpā ir kāds ienācis. (3) Kā rīkoties, kad esam sanāksmē, bet pēkšņi redzam, ka pienāk svarīgs telefona zvans. (4) Kā rīkoties un vai/kad pieņemams pārslēgt zvanu uz skaļruni arī pārējiem



Valsts administrācijas
skola

Saziņa e-pastā

Rakstot e-pastu, svarīgi atcerēties, kam un par ko rakstām, ievērojot etiķetes noteikumus, izejot no hierarhijas, konteksta u.tml.

Jāatceras:

- kam sūtām- adresāts (veidi: to, cc, bcc). Jāpārdomā, vai tiešām jāsūta vienmēr visiem un par visu;
- sasveicināšanās frāze un uzruna;
- iepazīstināšana ar sevi (ja pirmo reizi un pēc nepieciešamības);
- mērķa izklāsts;
- iespēja sadalīt pa punktiem, lai skaidri paustu galveno domu;
- jāatceras, ka e-pastam nevajadzētu būt pārāk garam un specifiskos fontos, krāsās u.tml. E-pastam jābūt lakoniskam un specifiskam.
- ja nepieciešams izcelt informāciju, tad nevajadzētu lietot lielos burtus, bet gan izcēlumu (bold) un pasvītrojumu;
- valoda;
- paraksts.



Valsts administrācijas
skola

Klātienes saskarsme- sasveicināšanās, iepazīšanās, atsveicināšanās

- «Zelta etiķetes principi» – kurš pirmais pasniedz; kurš ar ko iepazīstina; tradicionālākie sasveicināšanās veidi
- Uzrunu formas; Tu un Jūs lietošana u.tml.
- Atvadīšanās pamatprincipi
- Video piemērs:

<https://www.youtube.com/watch?v=1HWATTWy1Dw>



Valsts administrācijas
skola

Pirmais iespaids

- Pirmajam iespaidam ir būtiska nozīme. Tas ietver gan personību, gan profesionalitāti, attieksmi un simbolismu (pārstāvam sevi kā personību, savu iestādi, uzņēmumu, sociālo lomu, attiecīgās valsts, kultūras un tautas pārstāvi, profesijas pārstāvi utt.).
- “Cilvēki var aizmirst to, ko teicāt. Cilvēki var aizmirst to, ko izdarījāt. Taču cilvēki nekad neaizmirsīs to, kā likāt viņiem justies” (M. Angelou).



Valsts administrācijas
skola

Neverbālā komunikācija



Taking control

- Dažādi žesti dažādās kultūrās var nozīmēt ko citu, tāpēc jāņem vērā gan pašiem pielietojot, gan "lasot" no otra
- Jāņem vērā, ka arī klusēšana, ne-žestikulēšana atsevišķās kultūrās (piemēram, Austrumos) var ko nozīmēt (piemēram, japāņi klusē, aizver acis, klausoties runātājā, tā izrādot īpašu cieņu un ieinteresētību). Rietumu un Austrumu kultūrā nav izplatīts plaši lietot žestus, atsevišķas valstis un kultūras, kas aktīvi tos pielieto- Itālija, Latīņamerikas valstis u.tml.
- Neverbālā komunikācija iet roku rokā ar pirmā iespaida veidošanu, tāpēc jāpārdomā, kā komunicējam, kādus žestus lietojam, kādus varam un vajadzētu izmantot u.tml.



Valsts administrācijas
skola

Kultūratšķirības saziņā (I)

- Attieksme pret laiku - deficīts (monohrons, lineārs) vs neierobežots (polihrons, apļveida) resurss
- Attiecības ar grupu - individuālisms vs kolektīvisms
- Konteksts - zema vs augsta konteksta kultūras
- Izvairīšanās no nenoteiktības
- Attieksme pret konfliktu - agresija vai ceļš uz patiesību?
- Sociālo lomu sadalījums "vīrišķās" vs "sievišķās" kultūras
- Varas distance - cik lielā mērā cilvēki pieņem, ka vara ir sadalīta nevienlīdzīgi
- Orientēšanās uz mērķi- orientēšanās vairāk uz pagātnei vai nākotnei (ilgtermiņa vs. īstermiņa)



Valsts administrācijas
skola

Kultūratšķirības saziņā (II)

- Valoda - ar tās pārzināšanu nekas nebeidzas
- Humors - kad un kur iederas
- Rakstisks vs mutisks vārds, runas satura nozīme burtiski un simboliski
- Neverbālās izpausmes, distance un izvietojums telpā
- Smaids, žesti, sasveicināšanās manieres, acu kontakts, pieskārieni
- Lai labāk izprastu citas kultūras, kultūras inteligencei ir nozīme. Jāņem vērā arī kognitīvie, fiziskie un emocionālie aspekti. Pirms izdarām kādu spriedumu, jāņem vērā arī pastāvošās klišejas, stereotipi, aizspriedumi



Valsts administrācijas
skola

PRAKTIKUMS



Valsts administrācijas
skola

Paldies par Jūsu uzmanību!

Kontaktinformācija – jana.trahimovica@gmail.com

Mācības finansētas no Eiropas Sociālā fonda projekta

Nr.3.4.2.0/15/I/001 "Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta jomā"

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