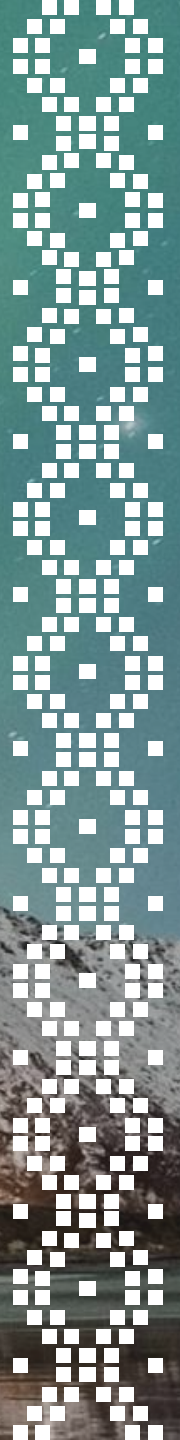


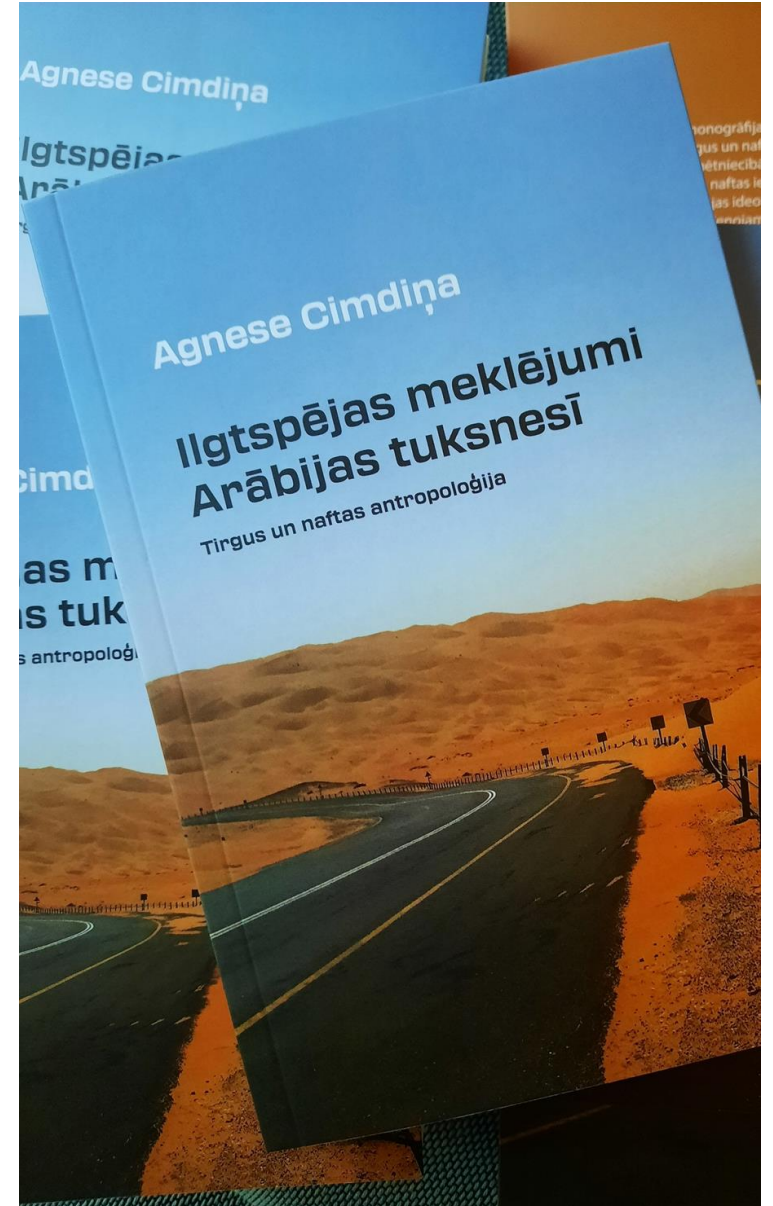
Vadība. Sadarbība. Uzticēšanās.
Noderīgais Ziemeļvalstu pieredzē





Agnese Cimdiņa, PhD

PwC Latvija dažādības un iekļaušanas
prakses vadītāja



Pārvaldība vai Vadība?

Pārvaldība attiecas uz procesu, kādā organizācijā tiek pieņemti un īstenoti lēmumi. Tā ietver **mērķu noteikšanu, politikas veidošanu** un organizācijas **darbības pārraudzību**

Vadība ir kā **galvenā pārvaldības sistēmas sastāvdaļa**, lai ietekmētu, veicinātu, īstenotu šīs sistēmas darbību

Līderība attiecas uz spēju ietekmēt un iedvesmot citus kopīga mērķa sasniegšanai.



4P



People



Purpose



Process



Performance

Cilvēki, mērķis, process un darbība: kā pārvaldības pastāvēšanas un darbības pamatprincipi

- Labs sākumpunkts, lai izprastu vadības/pārvaldības pieejas starptautiskā kontekstā
- Balstīts pētnieciskā pieejā, kas aplūko **attiecības starp vadību, vērtībām un kultūru**



Vadība ir mijiedarbība

- Notiek **saskarsmē ar citiem indivīdiem** un darbojas kā rīks mērķu sasniegšanai, uzdevumu risināšanai, rezultātu radīšanai.
- Vienmēr īstenota, **mijiedarbojoties ar apkārtējo sabiedrību.**
- Vadības veidiem ir tendence atšķirties **dēļ atšķirībām starp sabiedrībām un vērtībām, uz kurām tās balstās.**

- Kā tā tiek īstenota Ziemeļvalstu sabiedrībās un organizācijās?
- Priekšnosacījumi un ieguvumi ?



Organizācijas līmenī

- Atbildības deleģēšana darbiniekiem
- Augsts *consensus*, kur katra darbinieka balss ir svarīga
- Sadarbības būtiskums
- Autoritātes reducēšana – līderība, tālredzība, iedvesmošana nevis uzraudzība
- **Kultūra, kas rada iesaistītus un produktīvus darbiniekus**
- **Sadarbības modelis, kas rada labu augsni radošumam**
- Simbioze starp darbiniekiem un organizāciju, kur abas puses instinktīvi apzinās viena otras nozīmi un uzņemas atbildību par kopumu

Tuvie Austrumi un Austrumeiropa visvairāk atšķiras no Ziemeļvalstu vadības stila.



Kā?

- 20. gs. sākums: **kompromisi un vēlme līdzsvarot dažādas intereses** sabiedrībā izceļas kā kopīgs pavediens visās Ziemeļvalstīs
- Mērķis – panākt **līdzsvaru starp dalībniekiem ar gandrīz pretējām interesēm**, īpaši darba tirgū



- Līdera loma nav autoritatīvs autokrāts, bet darbinieku «treneris»
- **Consensus** un sadarbība kā svarīgas Ziemeļvalstu līderības iezīmes
- Augsts atbildības līmenis organizācijās



Ziemeļvalstu vadības stils sakņojas Ziemeļvalstu labklājības valstī.

20. gs agrīnās rūpnieciskās paternālistiskās attiecības starp darba devējiem un darbiniekiem pamazām tika aizstātas ar **attiecībām starp darbinieku un labklājības valsti.**

Ziemeļvalstu labklājības modelim ir spēcīga individualitātes dimensija



indivīds (darbinieks) nav ļoti atkarīgs no darba devēja.

Vadītāji Ziemeļvalstīs nevar sagaidīt, ka darbinieki būs ļoti atkarīgi no darba devēja



virzītājspēks nehierarhiskai organizatoriskai struktūrai.



Ziemeļvalstu vadības stilu raksturo mazu un atvērtu ekonomiku specifika

Zināšanu ietilpīgas un uz eksportu vērstas ekonomikas,
kas tiecas būt tehnoloģiju attīstības priekšgalā



- Pielāgošanās spējas
- Darbinieki ir augstu izglītības līmeni un **spēcīgu identitāti** viņu veiktajā darbā
- Elastība pārmaiņu priekšā, kur vadītājs ir atbildīgs par ilgtermiņa virzības nodrošināšanu gandrīz autonomajiem darbiniekiem



Ziemeļvalstu vadības pieeja tiecas uz D&I (dažādības un iekļaušanas) prakšu pilnvērtīgu nostiprināšanu



Dažādība:

atšķirību un unikālu īpašību sastāvs; cilvēku atšķirīgo un līdzīgo iezīmju raksturojums



Iekļautība:

prakse organizācijas procesos iekļaut visas ieinteresētās puses; darba kultūra, kurā indivīdi var piedalīties bez šķēršļiem



Taisnīgums:

princips, kas paredz, ka politika, prakse un procesi jāpiemēro taisnīgi un jāatzīst individuālās vajadzības



Piederība:

iekļaujošas kultūras rezultāts

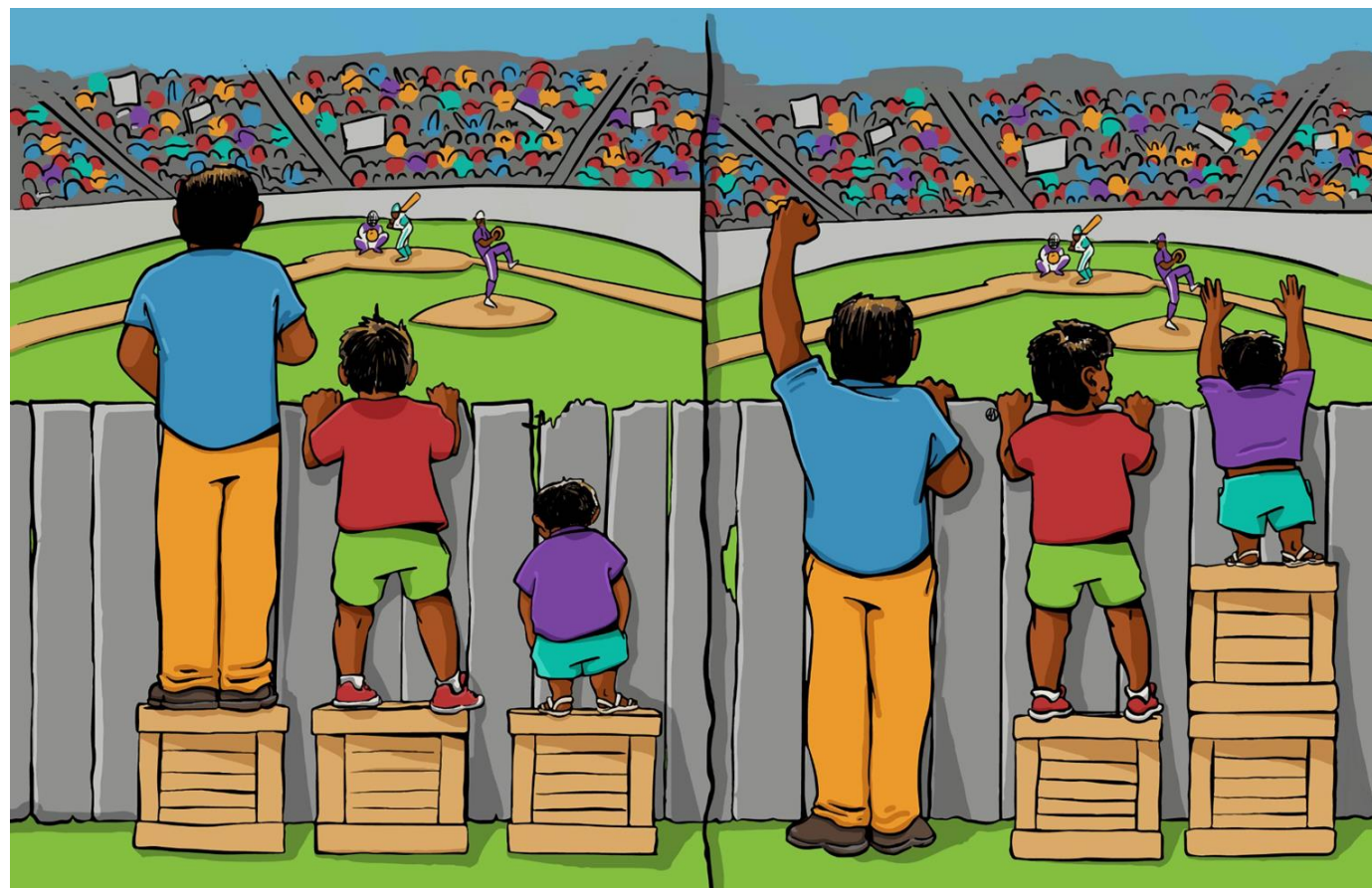


S

=

- **Kā mēs izturamies pret cilvēkiem;**
- **Sociāli ilgtspējīga prakse ir tāda, kuru iesaistītie cilvēki uztver kā taisnīgu: 1) pret sevi, 2) pret nākamajām paaudzēm, 3) pret pārējo sabiedrību**

- Sociālie apstākļi
- Vietējā sabiedrība
- Veselība un drošība
- Dažādība, taisnīgums, iekļaušana, piederība
- Darba vide un apstākļi
- Apmācības un izaugsmes iespējas



Vienlīdzība

Taisnīgums

image: <https://news.berkeley.edu/2023/03/29/equity-vs-equality-whats-the-difference>

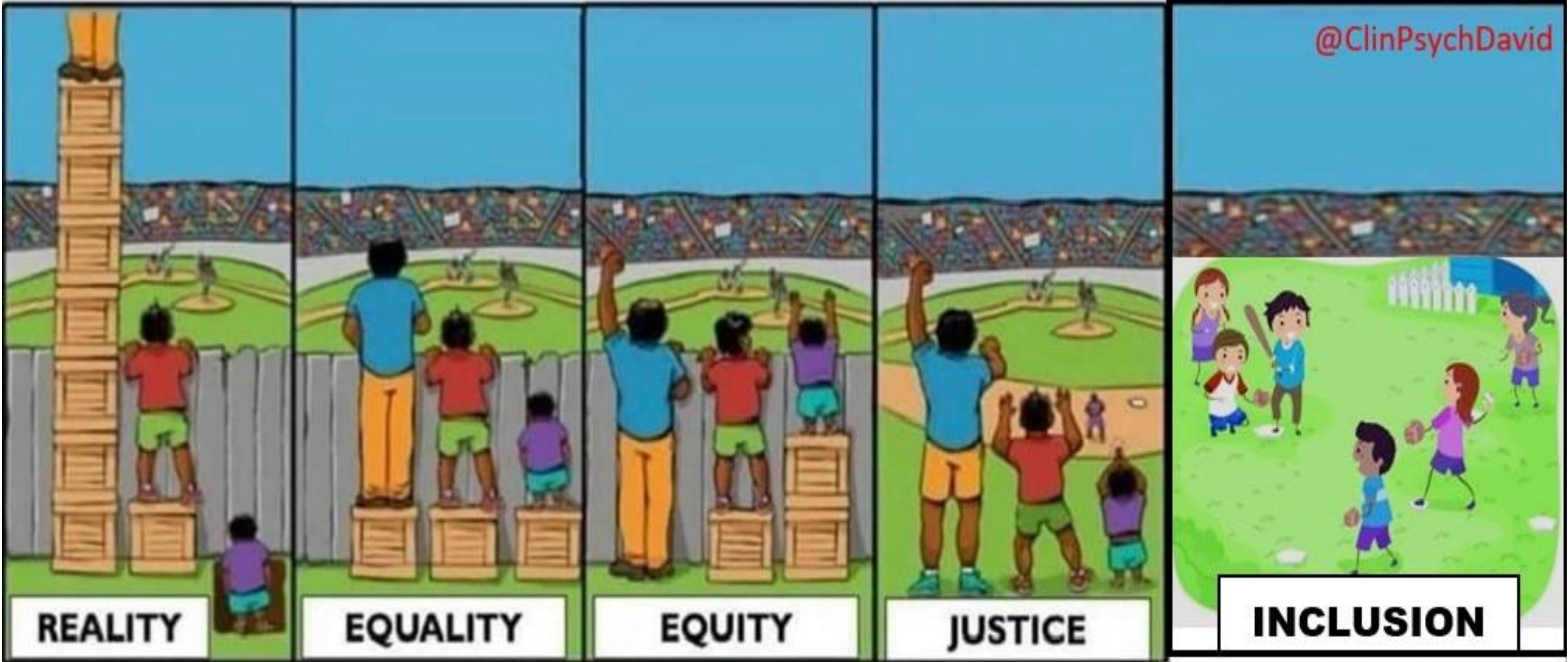


image: <https://twitter.com/ClinPsychDavid/status/1407103431718969345/photo/1>

Kā iekļaušanu padarīt “taustāmu”?

Organizācija veicina iekļaujošu kultūru, piemēram:

- a) caur godīgu un vienlīdzīgu piekļuvi darbam, karjerai, mācībām un attīstības iespējām;**
- b) nodrošina, ka esošajā sistēmā darbinieki un vadītāji tiek iedrošināti un viņi var **izteikt savu viedokli** un priekšlikumus izmaiņām;**
- c) novērš nevienlīdzību, ko rada organizācijas sistēmas, politika un procesi;**
- d) meklē/nordošina **atgriezenisko saiti un idejas, lai veicinātu iekļaušanu, taisnīgumu un dažādību darbavietā**, piem. no darbiniekiem, fokusa grupām, komitejām, darba grupām, arodbiedrību pārstāvjiem u.c.**

- e) izpēta, kā darba vietas normas var atstumt darbiniekus dzimuma, dzimumidentitātes, dzimuma īpašību, rase, ādas krāsas, reliģijas vai pārliecības, politisko uzskatu, seksuālās orientācija, vecuma, invaliditātes, nacionālās, sociālās vai etniskās izcelsmes dēļ** utt., lai nodrošinātu vienlīdzīgu atzīšanu;
- f) nepārtraukti strādā augstākās vadības līmenī, lai nodrošinātu iekļaujošu uzvedību visos līmeņos organizācija.**

Organizācija uztur & saglabā dokumentētu informāciju par to, kā tā strādā, lai panāktu iekļaujošu kultūru.

Avots: DS5001:2022



Kas ir D&I mērķis?

- **Dažādība**
- **Taisnīgums**
- **Iekļaušana**
- **Piederība**
- **Izaugsme**



Ziemeļvalstu vadības stila pievienotā vērtība

Spēja radīt apstākļus augstai produktivitātei, inovācijām un izaugsmei, vienlaikus nodrošinot augstu apmierinātības līmeni darbiniekiem un labu darba vidi.

Tā mērķis ir apvienot ekonomisko izaugsmi ar demokrātisku stabilitāti

Cieša simbioze ar apkārtējo sabiedrību

Rūpīga pieeja atbildībai attiecībā uz interesētajām pusēm: darbiniekiem, klientiem, piegādātājiem, kā arī arodbiedrībām, brīvprātīgo organizācijām un tuvāko apkaimi

CSR / KSA neaprobežojas ar peļņas apsvērumu, bet aptver daudz plašāku perspektīvu.



Ziemeļvalstu vadības stila kodolu veido vairāki ētiski apsvērumi par to, kā tiek uztverta:

Demokrātija

Cilvēka cieņa

Atbildība

Pienākumi

Tiesības

Indivīda loma



Ētisko dimensiju veicināšana ilgtermiņā Ziemeļvalstu vadības pieejā ir pielīdzināma centrālo pamatvērtību atbalstam sabiedrībā;

Vērtības, kas līdz šim virzījušas līderības jautājumus Ziemeļvalstīs īpaši attiecas uz **atvērtību, integritāti un uzticēšanos.**



«Ziemeļvalstīs mēs to darām šādi»

Uzklausām darbiniekus, pieņemot lēmumus

Neuzsveram personisko autoritāti

Līderis iedvesmo un motivē, nevis diktē! Uzņemas riskus un atbildību

Līderim nevajadzētu būt egocentriskam/ tiekties pēc statusa. Tā vietā vajadzētu demonstrēt augstu godīgumu un mudināt uz sadarbību

Uzsvars ir uz *consensus*, nevis konkurenci

Vadība īstenota, pamatojoties uz reālistisku vīziju

Darbinieki seko vadītājam pēc savas vēlēšanās (un tāpēc, ka uzskata, ka vīzijām ir jēga), nevis tiek piespiesti.

Vadītājs arī uzsver organizācijas atkarību no darbinieku kompetences.

Organizācijas struktūra nehierarhiska ar augstu varas un atbildības deleģējuma pakāpi.

Darbinieka sniegumam tiek izvirzītas augstas prasības.

Darbinieka centieni galvenokārt tiek vērtēti, pamatojoties uz indivīdu, nevis grupu.

Izteikti individuālistiska perspektīva!

Mazāk formalitāšu un diezgan augsts neformālo noteikumu līmenis, kas nereti vērojams attieksmē “šeit mēs darām šādi”

Grūtības atkāpties no šīm idejām, pat ja organizācija atrodas ārpus Ziemeļvalstīm - “korporatīvais tikums”

Ziemeļvalstu individuālisms

- Individuālistiskā kultūrā tiek sagaidīts, ka indivīds parūpēsies par sevi. Kolektīvisma kultūra sagaida spēcīgāku lojalitāti pret ģimeni, radniekiem, darba devējiem vai citiem tuviniekiem.
- Daudzējādā ziņā **indivīda svarīgākās attiecības iztikas nodrošinājuma ziņā Ziemeļvalstīs ir attiecības ar labklājības valsti.**
- T.i.attiecības, no kurām daudzi cilvēki ir atkarīgi citās pasaules daļās (ģimene, darba devējs, tīkls utt.), Ziemeļvalstu kontekstā ir mazāk svarīgas.
- Ziemeļvalstu individuālisms nebūtu jāuztver kā amerikāņu individuālisms, kas vairāk izpaužas, konkurējot ar citiem
- Cik lielā mērā Ziemeļvalstu vadītāji rūpējas par saviem darbiniekiem?
- No vienas puses, pētījumi liecina, ka vadītājiem ir atbildība tikai par līgumā paredzēto, no otras, ka viņi ir rūpīgāki pret saviem darbiniekiem.
- Apmaiņā pret ievērojamu atbildību, piešķir darbiniekiem fleksibilitāti. Tas nodrošina iespēju pārvaldīt labāk mājsaimniecības vai veselības jautājumus.

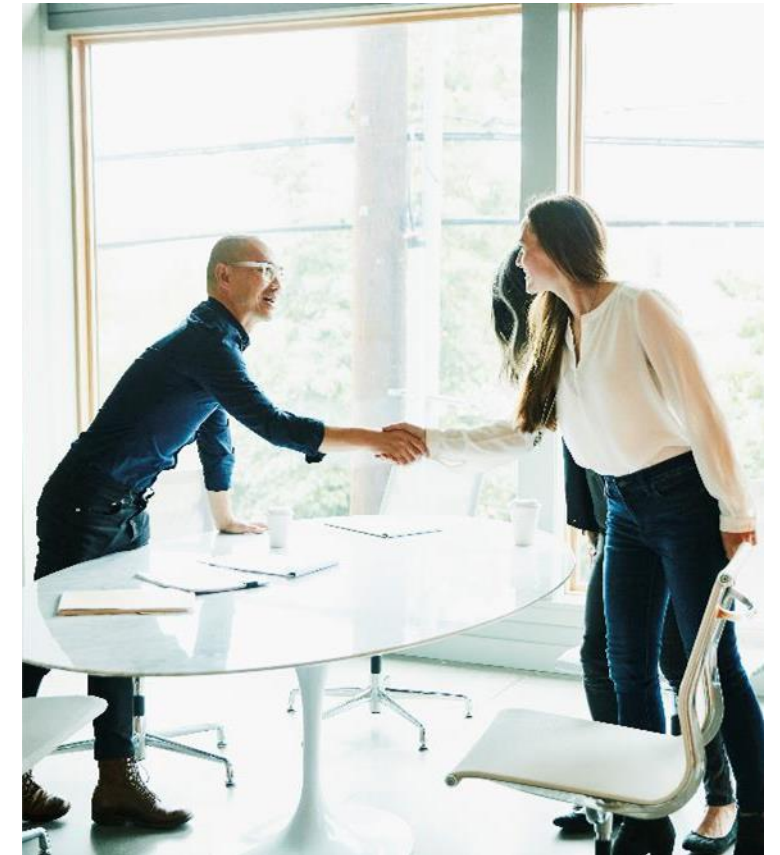


Zema varas distance & augsta feminitāte & neizvairīšanās no nenoteiktības

Varas distance: cik lielā mērā mazāk ietekmīgi darbinieki organizācijā pieņem, ka vara tiek sadalīta nevienmērīgi un ka viņu balss netiek ņemta vērā

Nenoteiktība: izvairīšanās izpaužas organizācijai izstrādājot noteikumus un procedūras, kas samazina līdz minimumam nākotnes notikumu neparedzamību.

Feminitāte: apzīmē priekšroku sadarbībai, pieticībai, rūpēm par vājākajiem un dzīves kvalitātei. Tās pretstats, Maskulinitāte ir sabiedrības priekšroka sniegunam, varonībai, apņēmībai un materiālistiskai atlīdzībai par panākumiem.



2 pamatfaktori: labklājības valsts & dažādu interešu līdzsvars

- Labklājības valsts izveidošana un interešu līdzsvarošana sabiedrībā
- Nozīmīga iezīme Ziemeļvalstu labklājības modelī ir uzskats par indivīdu
- Labklājības sistēma saistīta ar indivīdu, nevis ģimeni vai darbu
- **“Valsts individuālisms”** – termins, kas aptver Ziemeļvalstu labklājības modeli, kas nav balstīts savstarpējās atkarībā, bet stabilā autonomijā. Tas ietekmējis arī vadības stilu



- Indivīdam nav lielas atkarības no darba devēja iztikas ziņā, tādējādi ir mazāka (materiālā) nepieciešamība pēc sociālajiem tīkliem
- Reducēts līdera statuss: treneris nevis autokrāts
- Vadītājs nevar gaidīt, ka darbinieki jutīsies ļoti atkarīgi no darba devēja → nehierarhiskas organizatoriskās struktūras virzītājspēks



Interešu līdzsvarošana

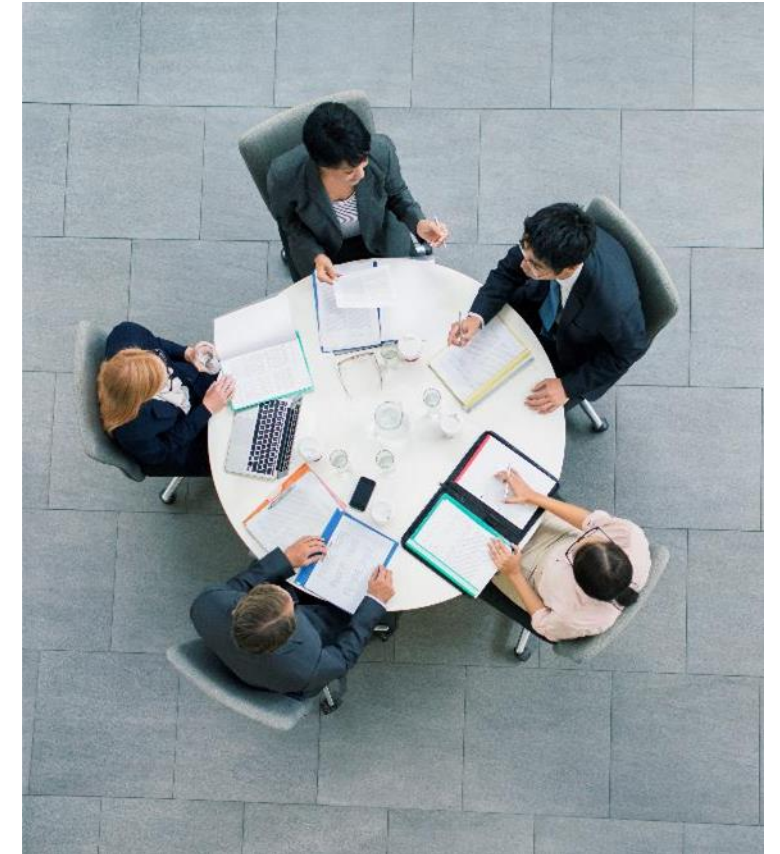
Miermīlīga konfliktu risināšana, īpaši darba tirgū (no 20. gs. vidus)

Tas ietekmējis arī mūsdienu likumdošanu (darba tiesības, šķīrējtiesas).

Dažādo interešu līdzsvarotību visskaidrāk parāda tas, kā tiek organizēts Ziemeļvalstu darba tirgus, kurā ir brīvas nesaistītas puses (arodbiedrības un darba devēji) un valdība, ko dēvē par **trīspusēju sistēmu**.

Atkārtotās sarunas un konfliktu risināšana ir radījusi augstu uzticēšanos starp Ziemeļvalstu sabiedrību centrālajiem dalībniekiem.

Mērķis rast līdzsvaru ir novedis pie tā, ka Ziemeļvalstu uzņēmumu direktoru padomē vieta ir arī darbinieku pārstāvjiem.

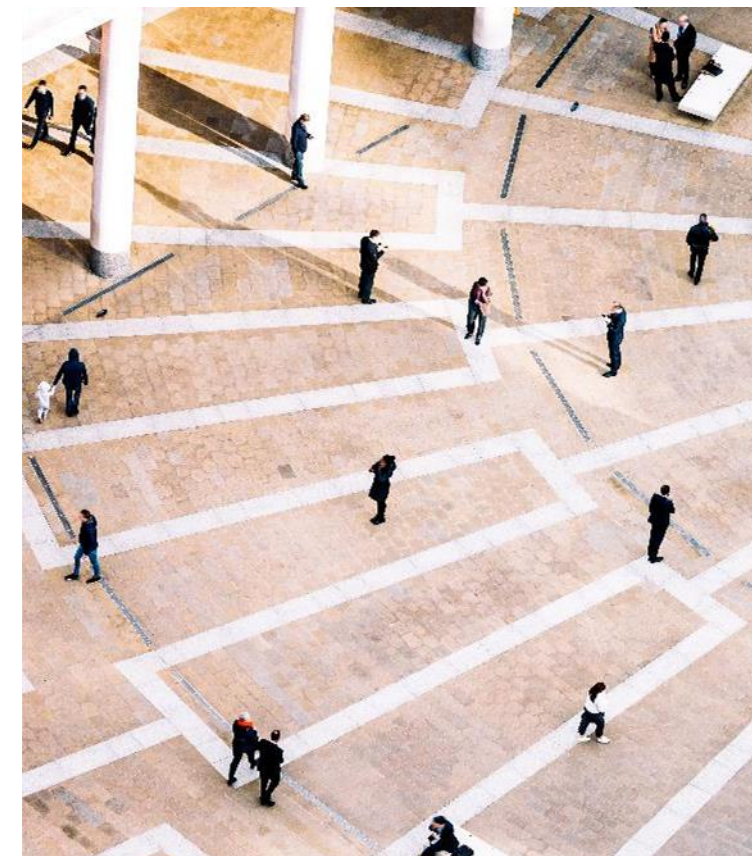



Uzticēšanās valsts pārvaldes institūcijām: 2022,OECD

	OECD	Latvija
Valdība	41,4 %	24,5 %
Pašvaldības	46,9%	42,1 %
Civildienests	50,2%	35,2%
Policijai	67,1 %	51,8
Tiesai	56,9 %	44%
Likumdevējs/ Saeima	39.3 %	20,7 %
Politiskās partijas	24,5 %	11, 4 %
Mediji	38,8 %	34,9%
Iespēja ietekmēt valdības lēmumus/	30%	13%

Uzticēšanās: Norvēģijas piemērs

	2022
NVO	88%
Darba ņēmēju organizācijas	72%
Parlaments	70%
Darba devēju organizācijas	66%
Norvēģijas mēdiji	64%
Valdība	61%
Savas pašvaldības vadība	61%
Politiskās partijas Norvēģijā	46%





“Ziemeļvalstīs mēs uzticamies cits citam. Mēs uzticamies tiem, kas ir pie varas, mēs uzticamies svešiniekiem. Norvēģi kopumā paļaujas uz to, ka policija viņus aizsargā, ka ierēdniecībā noteicošā nav pazīšanās un ka politiķi nav korumpēti. Varas struktūras ir nelielā attālumā no iedzīvotājiem, bagātība tiek pārdalīta (sabiedrības labā), mums ir neatkarīga tiesa un daudz plaši apmeklētu forumu, kur paust viedokli un diskutēt. Mēs sagaidām, ka valdības būs atbildīgas cilvēku priekšā un ka iekasētos nodokļus izmantos sociāli godīgi.”

Grimen, Skirbekk 2012

Ziemeļvalstu modelis

Augsts darba organizācijas līmenis

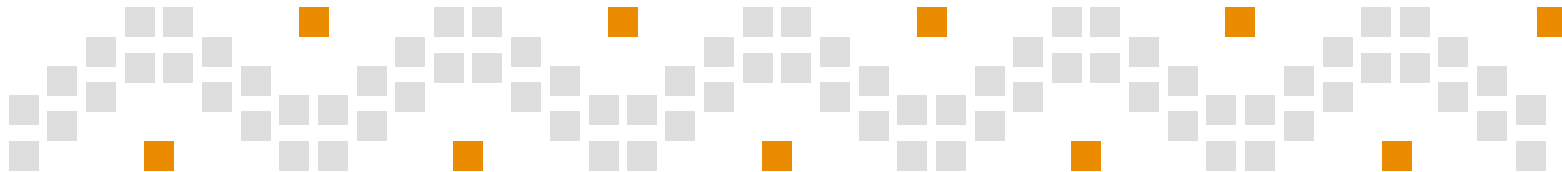
Nelielas ienākumu atšķirības

Plašs valsts un pašvaldību sektors

Augsti nodokļi un vienlīdzība



Plašā dalība arodbiedrībās sekmē sadarbību starp grupām ar dažādām interesēm, un augsts vienlīdzības līmenis ir cieši saistīts ar vispārējo **uzticēšanos** sabiedrībā



Uzticēšanās Ziemeļvalstīs

Sadarbības veiksmes atslēga

Labas pārvaldības stūrakmens

Ziemeļvalstu modeļa labi funkcionējošo institucionālo mehānismu rezultāts

Sadarbība bez (nepieciešamības pēc) starp-personu uzticēšanās

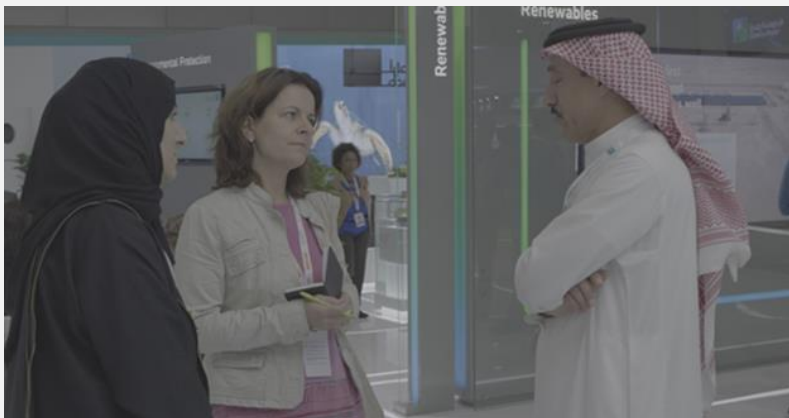


Vai institūcijas – nevis uzticēšanās – garantē veiksmīgu sadarbības?

Atziņa, ka sabiedrība var funkcionēt arī bez savstarpējas uzticēšanās, ja tajā ir stipras institūcijas, liek domāt par ziemeļnieku uzticēšanos kā diādisku **uzticēšanos starp indivīdu (un to pārstāvētām biedrībām) un valsti, ko pārstāv institūcijas**, un par Ziemeļvalstu sabiedrību kā tādu, kur **stipras institūcijas, nevis paši iedzīvotāji garantē augstu uzticēšanās līmeni starp svešiniekiem.**



**Kas garantē uzticēšanos?
Kādas ekspektācijas par uzticēšanos
izriet no Ziemeļvalstu modeļa un kā
tās ietekmē sadarbību?**



“Globālu ambīciju vadīti ziemeļvalstu (enerģētikas) uzņēmumi starptautiskajos tirgos izmanto **savu nacionālo identitāti kā galveno vērtību**.

Proti, priekšstati par lielajiem uzņēmumiem tiek cieši saistīti ar to pārstāvētās **valsts tēlu pasaulē**, piemēram, stimulējot viedokli, ka Norvēģija ir “**humānā lielvalsts**” un “**labestības režīms**”.

Pastāv vispārpieņemts uzskats, ka Ziemeļvalstu modelis nodrošina **labāku globālo kapitālismu** un ka Ziemeļvalstis daudz lielākā mērā nekā citas valstis no saviem uzņēmumiem sagaida, ka **tie starptautiskos tirgos rīkosies atbildīgi**.

Norvēģi mēdz uzskatīt, ka viņu uzņēmējdarbība noteic paraugprakses standartus, turklāt Ziemeļvalstu vadītājiem tīk attēlot savus uzņēmumus kā pasaules mēroga izcilniekus sociālās atbildības (KSA) ziņā, ko apstiprina arī pētījumi”




Kas ietekmē & garantē uzticēšanos Ziemeļvalstīs?

Ko saka pētnieki?

- Uzticēšanās veidojas ne tikai ģimenes un draugu lokā
- Katrs sabiedrības dalībnieks pelnījis uzticēšanos
- Lēmumus nepieņem aiz slēgtām durvīm
- Vairākums paļaujas uz valsts un pašvaldības iestādēm cerībā, ka tās uzņemsies atbildību par iedzīvotāju interesēm
- Tiesiskas sankcijas par noziedzīgiem nodarījumiem un normu pārkāpumiem garantē uzticēšanos sabiedrībā

Ziemeļvalstīs uzticēšanos starp cilvēkiem nodrošina **kaut kas ārpus personiskas saskarsmes** un cilvēku pieredze ar valsts iestāžu/ publiskā sektora darbiniekiem – ierēdņiem un policistiem





Ziemeļvalstis tiek atzītas par pasaules līderēm iedzīvotāju sociālās uzticēšanās ziņā. Pētījumi liecina, ka:

- augstais uzticēšanās līmenis ir Ziemeļvalstu sabiedrību būtiskākais resurss – tāpēc nodēvēts par “Ziemeļu zeltu”
- ka vadītāji Ziemeļvalstīs visaugstāk vērtē tās vērtības, kas saistītas ar uzticēšanos, atklātību un godīgumu,
- ka uzticēšanās ir sociālais kapitāls, kas ļauj Ziemeļvalstīm veiksmīgi pierādīt sevi globālas konkurences apstākļos
- ka ziemeļnieku uzticamība tiek uzskatīta par būtisku konkurences priekšrocību

Kā radās augstais uzticēšanās līmenis Ziemeļvalstīs?

Valsts ilgākā laikposmā ir darbojusies pārskatāmi, taisnīgi un godprātīgi! Uzstādījums: taisnīgas un efektīvas valsts iestāde veido pamatu uzticībai, ar savu darbību norādot, ka neuzticama izturēšanās tiks sankcionēta, neraugoties uz to, kurš to praktizējis

modernā Ziemeļvalstu sociālās uzticēšanās vēsture ir aizsākusies ar lielajām tautas kustībām **19. gs otrajā pusē**, kad veidojās **vietējo iedzīvotāju rosinātas organizācijas ar demokrātisku pārvaldību un aktīviem biedriem**

brīvprātīga biedrošanās kultūra **saliedēja sabiedrību**, veicinot stipru uzticības un cieņas normu veidošanos, kas sekmēja sadarbību

laika gaitā Ziemeļvalstu biedrības izveidoja **ciešas attiecības ar valsti**, kas tās atbalstīja un subsidēja no nodokļu ieņēmumiem

tas lika **pilsoniskajai sabiedrībai darboties līdztekus valstij**, pat ja biedrības bija kritiski noskaņotas pret valsts politiku, tādējādi veicinot varas izplatīšanos.

tas savukārt palīdzēja vairot **uzticēšanos institūcijām**, kā arī vispārēju sociālo uzticēšanos sabiedrībā.

Whom do you trust most? Kam Tu uzticies visvairāk?



Kāpēc Ziemeļvalstu uzticēšanās fenomenu sauc par zeltu?

Viens no svarīgākajiem sabiedrības resursiem

Labklājīgas valsts pamats

Ekonomiski un sociāli labumi

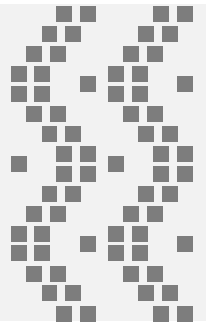
Zemākas transakciju izmaksas

IKP (Krievija– Zviedrija 70%)

Augstāks tā saucamais laimes indekss

Korelācija arī starp uzticēšanos un inovāciju:

- gatavība riskēt, nodarboties ar jaunradi
- uzdrīkstēšanās būt atšķirīgam
- tolerance pret dažādo, šķietami citādo



Pārstāvētas intereses – demokrātija

Stipra valsts

Ziemeļvalstu modelis

Spēcīgs publiskais sektors

Kooperatīvas institūcijas, kas nodrošina privātās un publiskās intereses

Egalitāras un demokrātiskas politiskā prakse

Līdztiesība

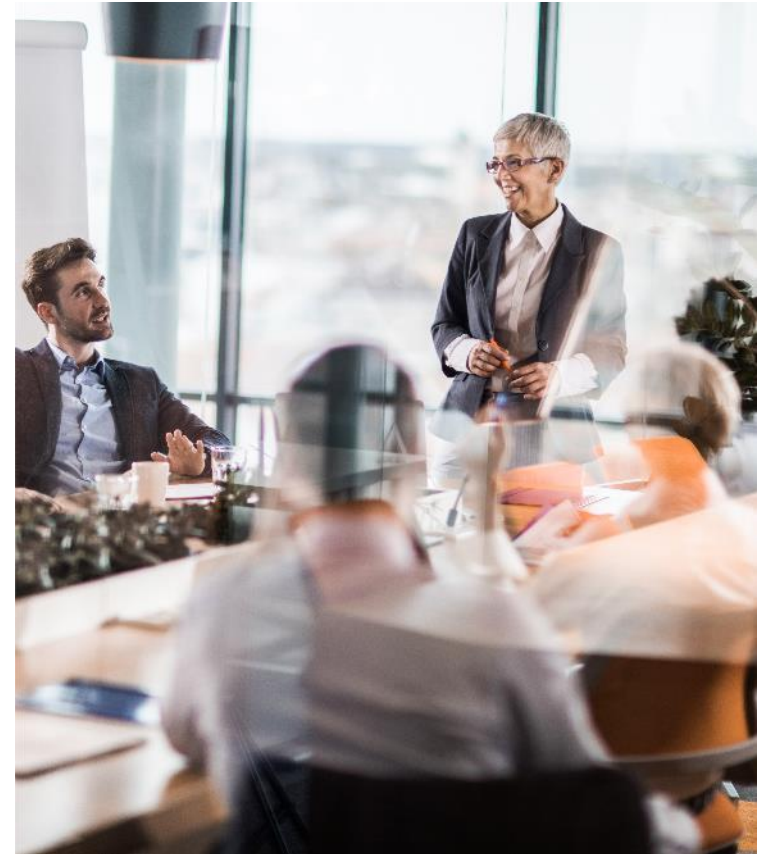
Darba tirgus politika ar labi funkcionējošiem noteikumiem

Labklājības valsts - nodokļi - attiecības ar valsti !

Sociālā vienošanās par pamatvērtībām: cilvēktiesības, atklātība, atbildība, godīgums, vienlīdzība

CSR

90%



Kas ir nodokļi un kāpēc tie tiek maksāti?

Valsts pastāvēšanas pamatā - Nv ieņēmumu- nespēj pastāvēt (J.Schumpeter)

Sociālais kontrakts, pilsonības materiālā puse. **Vēlēšanās maksāt nodokļus atspoguļo, ko nozīmē būt pilsonim** (L.B.Larsen)

Reciprocitāti izmērīt nevar - nodokļu apjoms kā atruna nemaksāšanai nav leģitīma. Nav iespējams precīzi aprēķināt ieguvumu (L.B.Larsen)

Kāpēc maksā Zviedrijā?

Pilsoņa pienākums; Morāle liek; **Tic**, ka citi arī maksā, ka saņems kaut ko pretī, ka VID/SRS veic fantastisku darbu; Katram jāmaksā sava daļa **kopējam labumam; Vienlīdzības jautājums** — visiem ir vienādi pienākumi un tiesības.

BET tikai tad, **ja uzticas**, ka **arī citi līdzpilsoņi maksā un ka iekasētie nodokļi tiek pārvaldīt un pārdaļīti godīgi, atklāti, vienlīdzīgi, visas sabiedrības interesēs**

Tieši reciprocitāte ir tā, kas padara sabiedrību iespējamu, valsts sastāv no cilvēkiem, kas dod, (sa)ņem un dod atkal.

Kas garantē uzticēšanos sociālās attiecībās: 1

Kaut kas ārpus attiecībām

Abstraktas ekspertu sistēmas, kas organizē materiālo un sociālo vidi un iespējo koordinētu rīcību, info, pakalpojumus

Cilvēku pieredze saskaroties ar abstraktām sistēmām, ko pārstāv eksperti/ ierēdņi savu kompetenču un zināšanu dēļ.

Pieļuve nav atkarīga no attiecībām ar konkrētām “sejām.

Neatkarīgi no personiskām attiecībām, laika, telpas, sociālā, lokālā konteksta /Nauda, Satiksme.../

Vai valsts reprezentē šādu abstraktu ekspertu sistēmu, kura garantē uzticēšanos sociālās- un līgumattiecībās kopumā?

A. Giddens

Kas garantē uzticēšanos sociālās attiecībās: 2

Kaut kas ārpus attiecībām! Bez leģitīmām sankcijām nav uzticēšanās ne cilvēkam, ne citām ekspertsistēmām, ne valstij kopumā

Satiksmes noteikumi vai šoferis?

Likumdošana kā abstrakta ekspertu sistēma, kam jāgarantē paredzamību un uzticēšanos visām citām ekspertisistēmām

Kas notiek, ja stratēģisku apsvērumu vadīdi indivīdi izvēlas likumam nesekot?

Draudi/ sankcijas

Bez labi funkcionējošas likumdošanas/ tiesu varas, nejūt pienākumu/spiedienu sekot likumam

Bez leģitīmām sankcijām nav uzticēšanās

T. Sørhaug

Stipras un vājas valstis?

To nosaka tas, **cik lielā mērā abstraktās ekspertsistēmas funkcionē** un garantē uzticēšanos.

Ja funkcionē, cilvēks ar uzticību var iesojot jebkurās attiecībās, jo uzticēšanās jau iepriekš ir investēta abstraktajās sistēmās, tātad **riski ir minimāli**.

Arī leģitīmas sankcijas garantē uzticēšanos

Valsts stiprumu var mērīt ar to, cik lielā mērā ir jāpielieto draudi/sankcijas, lai sabiedrība būtu likumpaklausīga.

Piemērs: Norvēģija is stipra valsts, jo...

Ieroči – likumpaklausība?

Nav jamekle pazīstamas sejas ekspertsistēmās, lai uzticētos.



Kas notiek, ja pēc atkārtotas saskarsmes uzticēšanās sistēmai vājinās?

Vājo “ieroči”:

- Emigrācija
- Nepiedalīšanās vēlēšanās
- Ēnu ekonomika
- Mazinās dzimstība
- Korupcija
- Nesadarbošanās
- Naida kurināšana
- Valsts kā traucēklis
- ...

Neformālais sektors:

Sistēmu atbalstošas neformālas prakses, kas nepieciešamas, lai formālā sistēma darbotos vai kas stiprina savienojumus formālajā modelī, nepārkāpjot likumumu.

Lai uzticētos sistēmai, iegūtu info etc nepieciešamas neformālās prakses vai pazīšanās (vs Gidens)

Sistēmu graužošanas neformālas prakses: korupcija, tirgošanās ar ietekmi, sistēmas apiešana, likumu ignorēšana un pārkāpšana

K.Hart



Vadība caur dažādības, iekļaušanas, taisnīguma prizmu:



Islande : IST 85:2012



Norvēģija : NS 11201:2018



Dānija : DS 5001:2022

ISO : 30415:2021

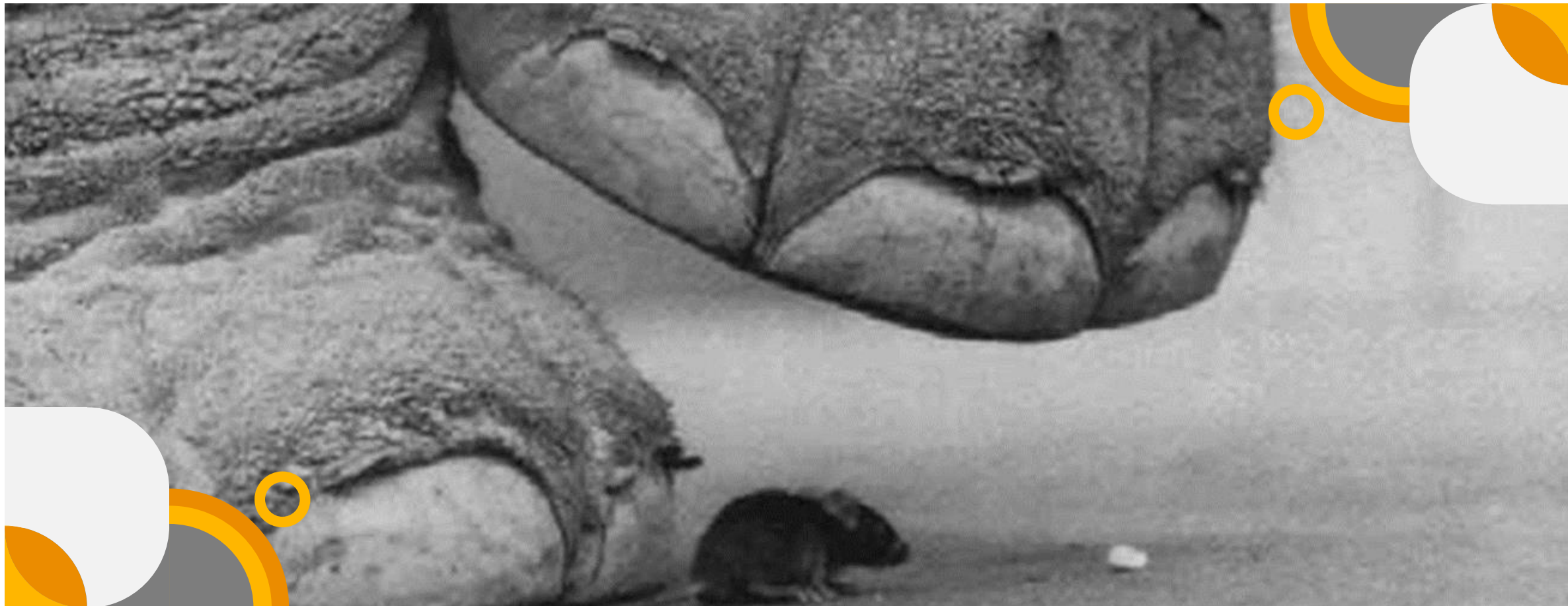


NO: Kā organizācijām jāsaista dažādība ar vērtības radīšanu un uzdevumu risināšanu. Nosaka prasības dažādības pārvaldības sistēmām un kā organizācija var izveidot, ieviest, uzraudzīt, uzturēt un uzlabot savu D&I sistēmu.



DK: Nosaka prasības vienlīdzības un dažādības vadības sistēmai, lai organizācija konsekventi radītu lielāku vienlīdzību un dažādību visā organizācijā; dokumentētu, ka tā sistemātiski cenšas panākt vienlīdzību un dažādības iekļaušanu; kā arī lai palielinātu tās uzticamību, veicot pārredzamas, dokumentētas darbības.

Dažādības kompetence: varas attiecības



Kāpēc?

- > Likumdošana
- > Darbinieku/ talantu trūkums
- > Tirgus dinamika un iespējas
- > Inovācijas/ Izaugsme
- > Labbūtība/ psiholoģiskā drošība
- > Sociālā atbildība
- > Sociālā ilgtspēja / ESG
- > Darba devēja/ valsts tēls



Līdztiesība : D&I

“

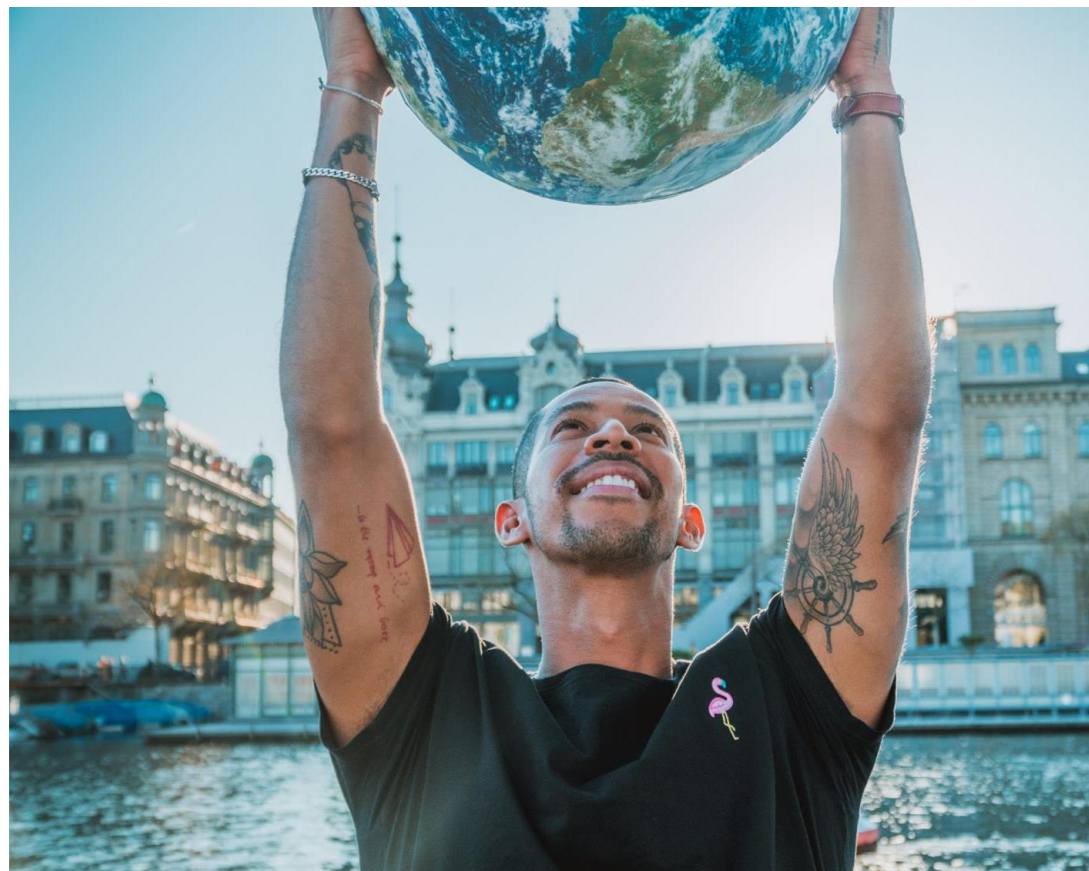
”Tā (hierarhija) ir balstīta uz tautību un ādas krāsu. Ir filipīnieši, tad pakistāņi, tad indieši, tad citi arābi. Eiropieši ir aiz citiem arābiem. Pēc tam amerikāņi, kanādieši, briti – visi angļiski runājošie. Un tad augšgalā ir vietējie arābi /../ Es (kā filipīniete) nekad nevarētu vadīt eiropiešus neatkarīgi no tā, kāda izglītība man ir”.

Cimdiņa, Agnese: 2023



Kultūru vadība?

- kā es redzu pasauli?
- kā es apzinos sevi?
- kā es apzinos citus?
- Kā vadīt iekļaujošu izaugsmi?
- MMFI



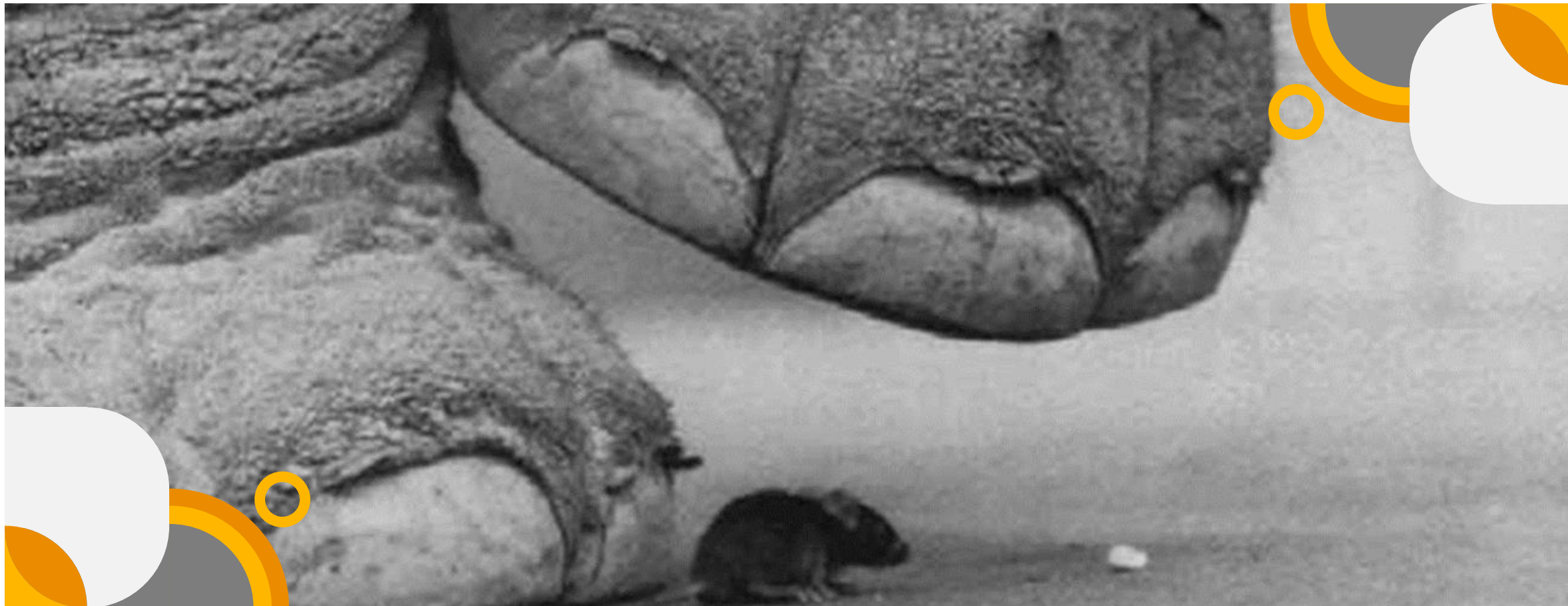


Paldies!

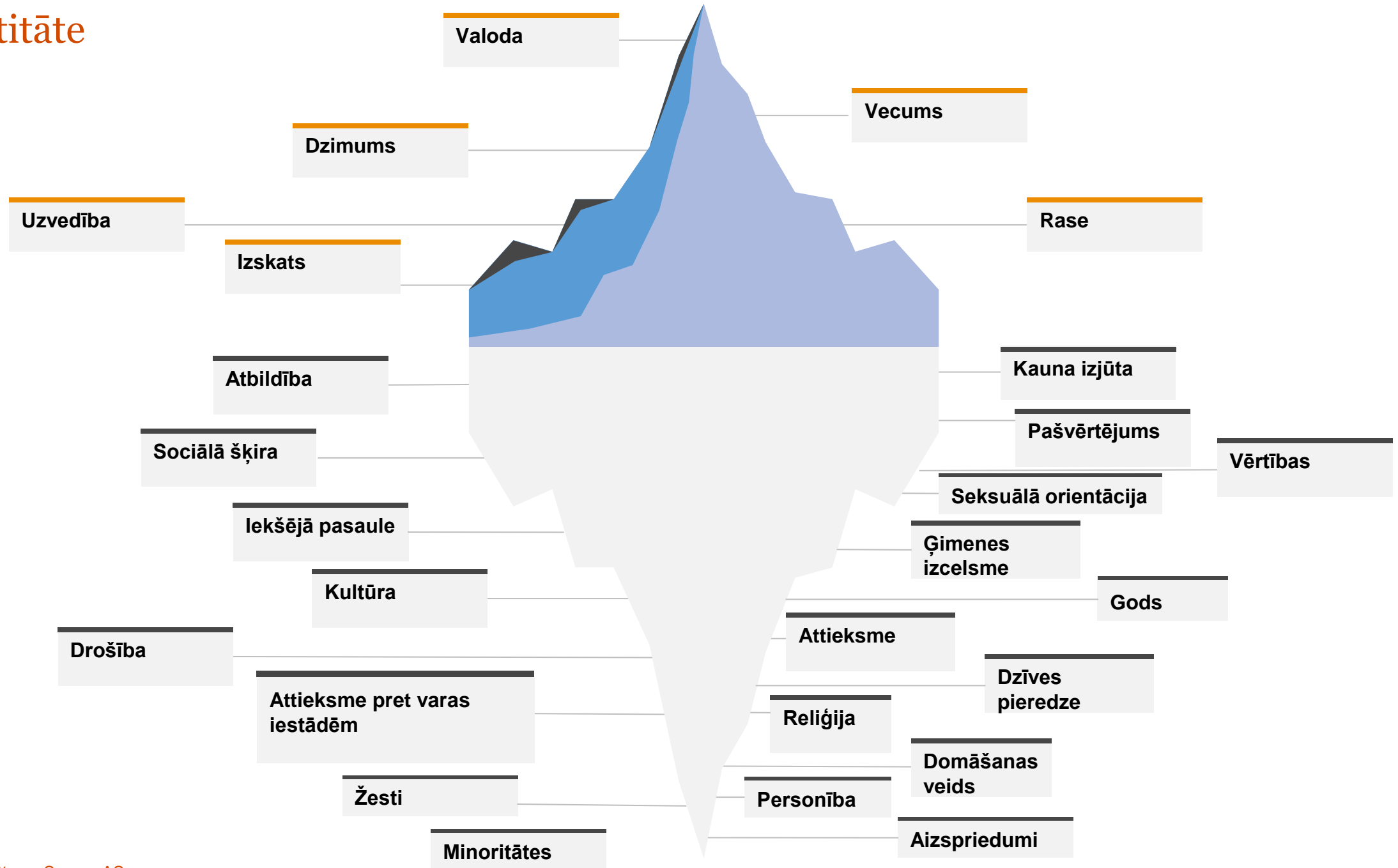
[pwc.com](https://www.pwc.com)

© 2024 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. “PwC” refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm’s professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.

Dažādības kompetence: varas attiecības



Identitāte



Organizācijas kultūra



Nacionāli / valsts mērogā

