

KONFLIKTI
UN TO
RISINĀŠANA

LESSONS LEARNED

Managing Conflict

LES50NS

Harvard Business School Press

LESSONS LEARNED

KONFLIKTI UN TO RISINĀŠANA

Tulkojums no angļu valodas

 LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

IZDEVNIECĪBA

Rīga 2009

UDK 005+159.9

Ko 478

Lessons Learned Series. Managing Conflict
Original work Copyright © 2007 Fifty Lessons Limited
Published by arrangement with Harvard Business
School Press

Konflikti un to risināšana, «Lessons Learned» grāmatu
sērija

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2009

Visas tiesības aizsargātas. Aizliegts jebkādu grāmatas
daļu reproducēt jebkādā formā un veidā bez rakstiskas
autortiesību turētāja atļaujas.

No angļu valodas tulkojusi Krista Vahtele
Literārā redaktore Regīna Janmane
Maketētājs Artūrs Maurāns
Vāka maketētājs Artūrs Maurāns
Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Iespiests tipogrāfijā SIA «Informatīvā biznesa centrs»

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»

Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 67606110

Fakss 67606120

www.lid.lv

ISBN 978-9984-826-40-0 (latviešu val.)

ISBN 978-1-4221-2147-4 (angļu val.)

***Lessons Learned* grāmatu sērija**

Katra grāmata *Lessons Learned* sērijā piedāvā pasaules pazīstamāko ekspertu zināšanas. Viņi stāsta par personīgo pieredzi. Šīs grāmatas sniedz ieskatu, kā šie indivīdi domā, kā viņi uztver izaicinājumus un kā izmanto savu sūri, grūti iegūto pieredzi, lai veidotu paši savu vadību zinību filozofiju. Grāmatas ir tematiski organizētas, balstoties uz jautājumiem, kas ir katra vadītāja darba kārtībā. Katra grāmata angļu valodā iekļauj plašu videobibliotēku, kurā ir *Fifty Lessons* intervijas ar pasaules spožākajiem prātiem, priekšsēdētājiem un citiem līderiem. Akadēmiķi un uzņēmēji tieši un vaļsirdīgi stāsta par saviem triumfiem un sakāvēm. Šie spēcīgie stāsti piedāvā ieteikumus, kādi tev būs nepieciešami, lai stātos pretī rītdienas grūtībām.

Priekšvārds

Lielākais digitālā medija satura nodrošinātājs *Fifty Lessons* ar prieku paziņo, ka sadarbībā ar *Harvard Business School Press* ir izlaista grāmatu sērija *Lessons Learned*. Tā ir jauna sērija, kurā apkopoti patiesi pasaules pieredzējušāko vadītāju stāsti. Katra grāmata *Lessons Learned* sērijā piedāvā dažu pasaules pazīstamāko ekspertu zināšanas ar stāstiem no personīgās pieredzes. Šīs grāmatas sniedz ieskatu tajā, kā šie indivīdi domā, kā viņi uztver izaicinājumus un kā izmanto savu smagi gūto pieredzi, lai veidotu paši savu vadību zinību filozofiju. Grāmatas ir tematiski organizētas, balstoties uz jautājumiem, kas ir katra vadītāja darba kārtībā: vadīšana, pārmaiņu vadība, uzņēmējdarbība, inovācija un stratēģija. Katra grāmata angļu valodā iekļauj plašu videobibliotēku, kurā ir *Fifty Lessons* intervijas ar pasaules spožākajiem

prātiem, priekšsēdētājiem un citiem līderiem. Akadēmiķi un uzņēmēji tieši un vaļsirdīgi stāsta par saviem triumfiem un sakāvēm. Mēs aicinām tevi pievienoties diskusijām! Šajās grāmatās tu atradīsi ne tikai jaunus veidus, kā paskatīties uz pasauli, bet arī pārbaudītus padomus, kas būs nepieciešami, lai redzētu un apzinātu nākamos soļus savā ceļā.

Saturs

1. Sers Pīters Midltons
Biznesa intereses pār personībām 13
2. Marks Gerzons
Veicināt konfliktu 19
3. Sers Marks Veinbergs
Saglabāt mieru starp cilvēkiem 25
4. Gerijs Vilsons
Stingra vadība atrisina konfliktus 29
5. Džūlija Kleverdona
**Saskaroties ar negatīvu uzvedību
darbavietā 35**

6. Roberts Satons
«Nekādu mērgļu» likums 41
7. Dona Aireja
**Strādājot ar sarežģīta rakstura
 indivīdiem. 47**
8. Barbara Stokinga
Tikt galā ar teroristu darbavietā 53
9. Viljams Ūrijs
Paškontroles māksla 59
10. Nevils Isdels
**Turies pie faktiem, aizstāvot
 savu viedokli 65**
11. Rodžers Fišers
Komunikācija caur konfliktu 71

12. Stīvens Dando
Smagas sarunas 75
13. Keja Koploviča
Ja tu cīnies, pārlicinies, ka uzvarēsi. . . . 79
14. Roberts Džonsons
**Iespēju robežās vienmēr izvairies
no konflikta 85**
- Par autoriem 91**
Pateicība 109

Biznesa intereses pār personībām

SERS PĪTERS MIDLTONS,

bijušais *Barclays Group* valdes priekšsēdētājs

Es vienmēr esmu zinājis, ka personības ir vairāk atbildīgas par uzņēmuma iekļūšanu grūtībās nekā uzņēmuma politika. Es runāju par tāda veida grūtībām, kurās augstākā vadība neiesaistās, bet uzņēmumā sākas nekārtības, pat ja pats uzņēmums būtībā nav mainījies.

Man ir divi piemēri, lai pierādītu to, ko es saku. Kad es vēl strādāju Valsts kasē, pastāvēja sen zināms un labi izreklamēts strīds starp Mārgaretu Tečeri (*Margaret Thatcher*) un Naidželu Lausonu

(*Nigel Lawson*). Man bija ļoti grūti izprast šā strīda cēloni. Tas ir gluži tāpat kā tad, ja tev ir kaut kāda slimība – tu zini, kādi ir simptomi, tomēr nezini, kas īsti tos izraisījis. Tātad, virspusēji raugoties, bija skaidrs, ka strīds pastāv, bet nebija zināma tā dziļākā jēga. Tas vairāk bija saistīts ar personībām, kas par to bija atbildīgas, nevis ar politiku. Mani uztrauca nevis viņu personiskais strīds, bet gan tas, kā saglabāt uzņēmuma ekonomiskās darbības efektivitāti.

Man par pārsteigumu, ļoti līdzīga situācija atgadījās, kad es jau kādu laiku biju strādājis *Barclay*. Uzņēmuma izpilddirektors pēkšņi atkāpās no amata, un uzņēmuma valdes priekšsēdētājs viņam drīz vien sekoja. Šis bija strīds, kas nekādi nebija saistīts ar uzņēmuma politiku vai to, kā uzņēmums tika vadīts, – vismaz es to tā neuztvēru. Šis strīds bija starp divām dažādām personībām. Tas pat īsti nebija strīds, tas bija jautājums par abpusēju atbalstu, par to, vai viņi var respektēt viens otru un sadzīvot, un tas *Barclay* izraisīja lielu