

ĪDEJAS, KURĀS IEKLAUSĀS

GRĀMATU SĒRIJA

Harvard Business Review

ON



Sadarbība uzņēmumā

Harvard
Business
Review

ON

COLLABORATING ACROSS SILOS

A HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK

Grāmatu sērija
«Harvard Business Review on»

SADARBĪBA UZŅĒMUMĀ

Tulkojums no angļu valodas

 LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

IZDEVNIECĪBA

Rīga 2011

UDK 005
Sa 121

Harvard Business Review on Collaborating Across Silos

Original work Copyright © 2009 Harvard Business School Publishing Corp.
Published by arrangement with Harvard Business Press

Sadarbība uzņēmumā, «Harvard Business Review on» grāmatu sērija

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2011
© Aivars Siliņš, 2011

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

No angļu valodas tulkojuši Santa Ludbārža, Jānis Greivuls
Literārā redaktore Regīna Janmane
Maketētājs Artūrs Maurāns
Fotogrāfs Aivars Siliņš
Vāka maketētājs Arvis Villa
Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa-Maurāna

Lai uzvarētu konkurencē, jūsu uzņēmumam ir efektīvi jārikojas nozīmīgu aktivitāšu īstenošanā, tostarp radot un pārdodot sarežģītus produktus un pakalpojumus kompleksus. Tas prasa lielu, daudzpusīgu komandu veidošanu, kas ietver ekspertus no dažādām jūsu organizācijas daļām. Tomēr noteiktas šo komandu iezīmes patiesībā var kavēt sadarbību. Kā radīt vidi, lai starpfunkciju komandas darbotos sekmīgi? Šis izdevums jūs apbruņos ar pārbaudītām tehnikām, kas ļaus radīt daudz efektīvāku sadarbību uzņēmumā.

The Harvard Business Review Paperback Series

Šīs grāmatu sērijas mērķis ir sniegt vadītājiem un profesionāliem pamatinformāciju, kā saglabāt konkurētspēju mūsdienu strauji mainīgajā pasaulē. Grāmatu sērijā apkopoti labākie žurnālā *Harvard Business Review* publicētie raksti – izcilu domātāju un zinātnieku pētījumi, kas paver ieskatu jaunās idejās un koncepcijās, kā arī daudzsološu zvaigžņu skatījums uz novitātēm mūsdienu biznesā. Žurnāls *Harvard Business Review* ir nozīmīgs informācijas avots mērķtiecīgiem vadītājiem un uzņēmējiem visā pasaulē.

Iespējamā tipogrāfijā «Informatīvā biznesa centrs»

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»
Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058
Tālrunis 67606110
Fakss 67606120
www.lid.lv

ISBN 978-9984-826-96-7 (latviešu val.)
ISBN 978-1-4221-7561-3 (angļu val.)

Saturs

| | |
|---|-----|
| Astoņi veidi, kā veicināt darbinieku sadarbību komandā LINDA GRATONA UN TAMĀRA ERIKSONE | 7 |
| Sadarbības likumi FILIPS EVANSS UN BOBS VOLFS | 31 |
| Vēlaties panākt sadarbību? <i>Kā pieņemt un aktīvi risināt konfliktu</i> DŽEFS VEISS UN DŽONATANS HJŪZS | 53 |
| Vadība no centra <i>Kā dinamiski vadīt struktūrvienības</i> MAIKLS REINORS UN DŽOZEFS BOUVERS | 77 |
| Šķēršļu nojaukšana <i>Kā sekot solījumam fokusējoties uz klientu vajadzībām</i> RANDŽEJS GULATI | 99 |
| Iepazīstieties ar T veida menedžeri! <i>Zināšanu vadības nākamā paaudze</i> MORTENS HANSENS UN BOLKO FON OITINGERS | 121 |
| Sadarbības un pārmaiņu instrumenti KLEITONS KRISTENSENS, METS MARKSS UN HOVARDS STĪVENSONS | 147 |
| Grupu emocionālā intelekta veidošana VANESA URKA DRUSKATA UN STĪVENS VOLFS | 165 |
| Par autoriem | 187 |

Astoņi veidi, kā veicināt darbinieku sadarbību komandā

LINDA GRATONA UN TAMĀRA ERIKSONE

Kopsavilkums

REALIZĒJOT NOPIETNUS PASĀKUMUS, kā, piemēram, IT sistēmu iegādi vai modernizāciju, ir nepieciešamas vispusīgas zināšanas, ko spēj nodrošināt vienīgi lielas, kontrastainas, fundamentālas augsti kvalificētu speciālistu komandas. Taču paradoksāli, ka šīm pašām īpašībām ir tendence negatīvi ietekmēt sadarbības procesus komandā. Kā šādā gadījumā būtu jāīrkojas uzņēmumam?

Londonas Biznesa skolas pasniedzēja Linda Gratona un Konkūras institūta prezidente Tamāra Eriksone pētījumā iesaistīja 55 lielas komandas un noteica tās, kurās bija vērojama izteikta spēja sadarboties, neskatoties uz to sarežģīto struktūru. Tuvāk izpētot komandas dinamiku un vidi dažādos uzņēmumos – no Skotijas Karaliskās bankas līdz pat tādiem zīmoliem kā *Nokia* un *Marriott* –, autores nonāca pie astoņiem veiksmes faktoriem.

(1) *Zīmīgo attiecību (signature relationship) prakse*, veidojot īpašu saikni starp darbiniekiem atbilstoši uzņēmuma darbības jomai. (2) *Sadarbības lomu modeļi* starp vadošajiem darbiniekiem, kas savukārt veicina sadarbības nonākšanu līdz pārējam personālam. (3) *Dāvināšanas kultūras (gift culture) ieviešana*, kad vadītāji atbalsta savus darbiniekus, ikdienā pildot padomdevēju lomu, nevis rīkojas pēc «dots pret dotu» kultūras principiem. (4) *Savstarpējo attiecību*, piemēram, komunikācijas un konfliktu risināšanas, *īmaņu attīstīšana*. (5) *Koptības izjūta*, ko personāldaļa var veicināt, atbalstot grupas aktivitātes. (6) *Izveicīga vadība* vai līderi, kas ir gan uz uzdevumu, gan uz attiecībām orientēti. (7) *Sekmīga pārmantoto attiecību (heritage relationships) izmantošana*, iesaistot komandā tos darbiniekus, kas pazīst un uzticas cits citam. (8) *Skaidri definētas lomas, nav strikti noteikta rīcība*, kas tiek panākts, nosakot katra indivīda lomu, taču sniedzot komandām noteiktu pieejas izvēles brīvību.

Tā kā komandas dalībnieku skaits ir pieaudzis no standarta 20 līdz pat 100 un vairāk, komandas vadīšanas metodes, kas reiz devušas labus rezultātus, vairs nav izmantojamas. Komandu komplicētais sastāvs liek uzņēmumiem palielināt savu sadarbības kapacitāti, veicot ilgtermiņa investīcijas, kas rada pamatu attiecībām un uzticībai, kā arī tuvākā laika lēmumiem attiecībā uz komandu veidošanu un vadīšanu.

ISTENOJOT KĀDU NOPIETNĀKU PASĀKUMU, piemēram, IT sistēmu iegādi vai modernizāciju, uzņēmumi paļaujas uz lielām un atšķirīgām augsti kvalificētu speciālistu komandām, kas spēj paveikt šo darbu. Bieži vien šīs komandas tiek ātri izveidotas, lai strādātu pie kāda neatliekama uzdevuma un virtuāli sadarbotos tiešsaistē, dažkārt pat no liela attāluma.