

IDEJAS, 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 UZNĀMUMĀ

Tulkojums no angļu valodas



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

Maketetājs Artūrs Maurāns

Fotogrāfs Aivars Siliņš

Vāka maketētājs Arvis Villa

Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa-Maurāna

Lai uzvarētu konkurencē, jūsu uzņēmumam ir efektīvi jārīkojas nozīmīgu aktivitāšu īstenošanā, tostarp radot un pārdodot sarežģītus produktu un pakalpojumu komplektus. 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? Šīs izdevums jūs apbrūnos ar pārbaudītām tehnikām, kas ļaus radīt daudz efektīvāku sadarbību uzņēmumā.

The Harvard Business Review Paperback Series

Šīs grāmatu sērijas mērķis ir sniegt vadītājiem un profesionāļiem pamatinformāciju, kā saglabāt konkurētspēju mūsdienu strauji mainīgajā pasaule. Grāmatu sērija 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 pasaule.

Iespiepts 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?

Kā pieņemt un aktīvi risināt konfliktu

DŽEFS VEISS UN DŽONATANS HJŪZS 53

Vadība no centra

Kā dinamiski vadīt struktūrvienības

MAIKLS REINORS UN DŽOZEFS BOUVERS 77

Šķēršļu nojaukšana

Kā sekot solījumam fokusēties uz klientu vajadzībām

RANDŽEJS GULATI 99

Iepazīstieties ar T veida menedžeri!

Zināšanu vadības nākamā paaudze

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

Astoni 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 jārīkojas 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 uzņēmušma darbības jomai. (2) *Sadarbības lomu modeļi* starp vadīšajiem 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, *iemaju attīstīšana*. (5) *Kopības 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 individuālu 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 komplikētais 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.

ĪSTENOJOT 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.