
ADIZES METHODOLOGY

ICHAKS KALDERONS **ADIZES**

PRASMĪGA
PĀRMAIŅU
VADĪBĀ

IEVADS ORGANIZĀCIJU TERAPIJĀ

Universāla un praktiski izmantojama teorija,
kā vadīt pārmaiņas un gūt izcilus rezultātus,
neradot destruktīvus konfliktus



ZVAIGZNE ABC

65(038)
Ad 480

Dr. Ichak Kalderon Adizes

MASTERING CHANGE:

INTRODUCTION TO ORGANIZATIONAL THERAPY

Mastering Change: Copyright© 1992,

New edition 2015 by Ichak Kalderon Adizes

First published by Adizes Institute Publications.

The Adizes Institute, 1212 Mark Avenue,

Carpinteria, California 93013,

Tel: (805)565-2901, fax: (805)565-0741

www.adizes.com

All rights reserved.

Book design by Silverander Communications.

No angļu valodas tulkojusi *Paula Prauliņa*

Adizes institūta Latvijā konsultants *Vladimirs Kuzmins*

Aigara Truhina vāka dizains

Adizes™ ir 2015. g. 14. oktobrī. *Adizes Institute* reģistrēta preču zīme (reģ. nr. 4850127).

Visas tiesības aizsargātas.

Autora vārda *Ichak Kalderon Adizes* atveidojums latviešu valodā ir Ichaks Kalderons Adizes, kura locījuma formas tiek veidotas atbilstoši latviešu valodas gramatikai.

Metodoloģijas un programmu aprakstos izmantots reģistrētais preču zīmes nosaukums Adizes.

Šis ir ar autortiesībām aizsargāts darbs. Darba reproducēšana vai jebkāda cita neatļauta izmantošana ir autortiesību pārkāpums. Par autortiesību pārkāpšanu ir paredzēta atbildība Krimināllikuma 148. pantā.

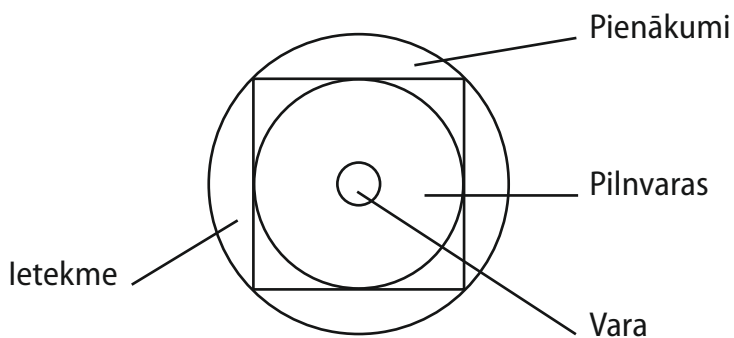
© Paula Prauliņa, 2018

© Literārā apdare, izdevums, mākslinieciskais noformējums,

Apgāds Zvaigzne ABC, 2018

ISBN 978-9934-0-7448-6

Veltīts sertificētajiem Adizes metodoloģijas
praktizētājiem visā pasaulē.
Bez viņiem nebūtu iespējams
radīt šo grāmatu.



CITAS AUTORA GRĀMATAS

1. Adizes, I. *Industrial Democracy: Yugoslav Style* ("Industriālā demokrātija: dienvidslāvu stils"). New York Free Press, 1971. Atkārtots Adizes institūta izdevums.
2. Adizes, I., E. Mann-Borgese, eds. *Self-Management: New Dimensions to Democracy* ("Pašpārvalde: demokrātijas jaunās dimensijas"). Santa Barbara, CA: ABC-CLIO, 1975. Atkārtots Adizes institūta izdevums.
3. Adizes, I. *How to Solve Mismanagement Crisis* ("Kā pārvarēt sliktas vadības izraisītu krīzi"). Homewood, IL: Dow Jones/Irwin, 1979. Atkārtots Adizes institūta izdevums.
4. Adizes, I. *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business & Society* ("Prasmīga pārmaiņu vadība: savstarpējās uzticības un cieņas spēks personiskajā un ģimenes dzīvē, uzņēmējdarbībā un sabiedrībā"). Pirmais izdevums. Santa Barbara, CA: Adizes Institute, 1991.
5. Adizes, I. *Managing Corporate Lifecycles: An updated and expanded look at the Corporate Lifecycles* ("Uzņēmuma dzīvescikla vadība: atjaunināts un paplašināts ieskats uzņēmuma dzīvescīklā"). Pirmais izdevums. Paramus, NJ: Prentice Hall Press, 1999. Adizes institūta apgāda citi izdevumi divos sējumos: *Managing Corporate Lifecycles – How Organizations Grow, Age and Die* ("Uzņēmuma dzīvescikla vadība: kā organizācijas aug, noveco un mirst"). Vol. 1. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications un sadarbībā ar Embassy Book Distributors, 2012; *Managing Corporate Lifecycles – Analyzing Organizational Behaviour and Raising Healthy Organizations* ("Uzņēmuma dzīvescikla vadība: kā analizēt organizācijas darbību un veidot veselīgu organizāciju"). Vol. 2. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications, 2015.
6. Adizes, I. *Pursuit of Prime* ("Kā sasniegt uzplaukumu"). Oriģinālizdevums. Santa Monica, CA: Knowledge Exchange, 1996. Pārējie izdevumi – The Adizes Institute Publications.
7. Adizes, I. *The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It* ("Ideālais vadītājs: kāpēc tāds nevarat būt, un kā vajadzētu rīkoties"). Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications, 2004.
8. Adizes, I. *Management/Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do About It* ("Laba/slikta vadība: kā noteikt stilu un kā rīkoties"). Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications, 2004.

9. Adizes, I. *Leading the Leaders: How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style is Different from Yours* ("Līderis starp līderiem: kā bagātināt savu vadības stilu un sadarboties ar cilvēkiem, kuru stils ir atšķirīgs"). Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications, 2004.
10. Adizes, I. *How to Manage in Times of Crisis (And How to Avoid Crisis in the First Place)* ("Kā vadīt krīzes laikā (un kā vispār izvairīties no krīzes)"). Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications, 2009.
11. Adizes, I. *Insights on Management* ("Ieskats menedžmentā"). Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications, 2011.
12. Adizes, I. *Insights on Policy* ("Ieskats organizācijas politikā"). Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications, 2011.
13. Adizes, I. *Insights on Personal Growth* ("Ieskats personiskajā izaugsmē"). Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications, 2011.
14. Adizes, I. *Food for Thought: On Management* ("Viela pārdomām: vadība"). Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications, 2013.
15. Adizes, I. *Food for Thought: On Change and Leadership* ("Viela pārdomām: pārmaiņas un līderība"). Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications, 2013.
16. Adizes, I. *Food for Thought: On What Counts in Life* ("Viela pārdomām: kas dzīvē ir svarīgs"). Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications, 2013.
17. Adizes, I. *Insights on Management – II* ("Ieskats menedžmentā II"). Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications, 2014.
18. Adizes, I. *Insights on Policy – II* ("Ieskats organizācijas politikā II"). Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications, 2014.
19. Adizes, I. *Insights on Personal Growth – II* ("Ieskats personiskajā izaugsmē II"). Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications, 2014.
20. Adizes, I. *Conversations with CEOs* ("Sarunas ar izpilddirektoriem"). Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications, 2015.
21. Adizes, I. *Mastering Change: Introduction to Organizational Therapy*. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications, 2015.
22. Adizes, I. *The Power of Opposites*. Santa Barbara, CA: Adizes Systemic Family Coaching, 2015.
23. Adizes, I. *Mastering Change: Instructor's Manual*. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2016.
24. Adizes, I. *Mastering Change: Participant's Manual*. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2016.

Dr. Ichaku Adizesu pirmoreiz sastapu 2008. gadā kādā konferencē Stambulā. Viņš runāja ne tikai prezentācijai paredzētās 20, bet gan 45 minūtes, jo klausītājiem vienkārši nebija gana. Viņa idejas par uzņēmējdarbību, vadības stiliem un savstarpēji papildinošu komandu bija vienkāršas, dziļas un veiksmīgi izmantojamas praksē. Tolaik jau 15 gadus biju vadījis uzņēmumus, pētījis un mācījis menedžmentu. Vēl nekad nebiju dzirdējis un lasījis par kādu sistēmu, kurā tik veiksmīgi tiktu integrēti cilvēki, struktūras un procesi. Adizesa pieeja pavisam noteikti atšķīrās no visa, ko biju apguvis līdz tam.

Tajā konferencē Dr. Adizes piekrita apmeklēt Latviju. 2009. gada septembrī simptiem Latvijas uzņēmēju pirmo reizi tika iepazīstināti ar Adizes metodoloģiju. Tā paša gada beigās es iestājos Adizesa partneru attīstības programmā un 2010. gadā saņēmu savu pirmo Adizes metodoloģijas sertifikātu. Tā sākās mans ceļš jaunajā organizāciju terapijas laukā.

Adizes metodoloģija ir veidota tā, lai nodrošinātu organizāciju veselību. Praksē tas nozīmē vienkārši to, ka uzņēmums spēj efektīvi apmierināt pašreizējo un paredzamo klientu vajadzības, kā arī integrēt darbiniekus, nodrošinot viņiem pastāvīgas pārmaiņas un izaugsmi. Varētu šķist, ka šie mērķi ir visai šauri, taču patiesībā minētie uzdevumi ir sarežģīti, un, tos īstenojot, jāpārvar daudzi sarežģījumi un konflikti. Adizes metodoloģija balstīta uz ideju, ka veselīgas organizācijas var izveidot tikai tad, ja radīta uzticēšanās kultūra, kuru caurvij savstarpēja cieņa.

Patiesībā mēs visi to jau zinām. Mēs zinām arī to, ka ikvienas organizācijas uzņēmējdarbība ir atkarīga no darbinieku spējas kolektīvi īstenot biznesa procesus. Veselīga sadarbība notiek tad, ja dalībnieki cits citam uzticas un cits citu ciena. Zinām arī to: ja attiecībās nevalda cieņa un uzticēšanās, rodas konflikti, un strādāt kopā kļūst sarežģīti.

Šajā grāmatā lasītājs iepazīs metodoloģiju, kas ļauj izveidot “sociāli veselīgas” organizācijas. Adizes metode ir pārbaudīta valdībās, uzņēmumos un pat sabiedrības pamatšūniņā – ģimenē. Grāmatas lielākā vērtība ir nevis jaunā informācijā – patiesībā var gadīties, ka neizlasīsiet neko tādu, ko jau nezinātu, – bet gan skaidrība un vienkāršība, ar kādu izklāstīts, kā pārmaiņas ietekmē katru mūsu dzīves brīdi un kā mēs varam likt lietā savas spējas, lai sasniegtu izaugsmi gan personiskajā, gan darba dzīvē, vienlaikus saglabājot cieņu pret ikvienu cilvēku.

Grāmatā, kas veidota kā sarunas, Dr. Adizes dalās atziņās, kas ļāvušas gūt panākumus vairākām pasaulē lielākajām organizācijām. Šīs grāmatas lappuses ir kā vērtīga saruna ar kādu no Adizes partneriem. Tā ir tik dziļa un būtiska, ka ne vien ietekmēs jūsu skatījumu uz vadību, bet arī palīdzēs gūt lielāku personisko gandarījumu.

Gregs Materss (*Greg Mathers*),
Adizes Latvia izpilddirektors,
sertificēts Adizes partneris,
Rīgas Biznesa skolas pasniedzējs

SATURS

Pateicības.....	8
Par autoru Ichaku Kalderonu Adizesu, <i>Dr. phil.</i>	10
Ievads jaunajam izdevumam	12
Priekšvārds izdevumam latviešu valodā.....	14
Priekšvārds. Vadība, izpilddirektori, līderība	15
Sarunas	
1. Pārmaiņas un to sekas.....	19
2. Par audzināšanu, vadību un līderību	33
3. Kā prognozēt lēmumu kvalitāti	49
4. Efektivitāte un rezultativitāte	67
5. Lomu nesaderība	103
6. Vadības, līderības un sliktas vadības stili.....	131
7. Kā tikt galā ar pārmaiņām	151
8. Pienākumi, pilnvaras, vara un ietekme.....	175
9. Kā paredzēt lēmumu īstenošanas efektivitāti.....	203
10. Kas liek riteņiem griezties	233
11. Kā veidot komunikāciju ar cilvēkiem, kuru darbības stils ir atšķirīgs.....	251
12. Realitātes uztvere.....	279
13. Cilvēku īpašības	289
14. Kā komitejas darbu pārvērst komandas darbā	311
15. Adizes programma organizācijas transformācijai	327
Par Adizes institūtu.....	335

PATEICĪBAS

Šīs grāmatas tapšanā palīdzējuši daudzi cilvēki. Vairāk nekā četrdesmit gadus esmu lasījis lekcijas par šo tēmu. Sākotnējais mazais, vienkāršais modelis laika gaitā tika izvērsts, ņemot vērā cilvēku paustās piebildes un viedokļus. Daži ar mani nebija vienisprātis un līdz ar to sekmēja metodes attīstību. Citi palīdzēja uzlabot manas prezentēšanas prasmes un “piespēlēja” anekdotes, jokus, piemērus un pat karikatūras. Laika gaitā sapratu, ka tas, par ko stāstu lekcijās, ir ne tikai izmantojams organizāciju vajadzībām, bet arī attiecināms uz personisko dzīvi. Kad mani sāka aicināt uzstāties valstu vadītājiem un ministriem, kļuva skaidrs, ka šī mācība izmantojama arī sociālo un politisko problēmu risināšanā.

Tātad – kam vēlos pateikties? Ar kuru sākt? Noteikti jāpiemin vairāki cilvēki. Pirmām kārtām mani vecāki, sefardu ebreji¹, kuru viedums man daudz iemācīja par dzīvi. Bez ģimenes locekļiem grieķu izteikt atzinību Vukadinoviča kungam – manam pirmās klases skolotājam Belgradā, bijušajā Dienvidslāvijā. Viņš man iemācīja to, ko nekad neaizmirsīšu. Es biju astoņgadīgs bērns, izglābts no holokausta, kurā bojā gāja vairums manas ģimenes locekļu. Biju pārbijies un bikls. Kāds klasesbiedrs mani publiski aizskāra, bārstīdams antisemitiskus apvainojumus. Vukadinoviča kungs mūs abus izsauca klases priekšā un “nolasīja lekciju” par brālīgām attiecībām, jo, lai gan izskatāmies līdzīgi, tomēr varam izbaudīt, cik skaisti ir būt atšķirīgiem. Skolotājs runāja par uzticību un cieņu. Atlikušo mācību gadu viņš lika mums sēdēt vienā solā, un mans ienaidnieks kļuva par vienu no labākajiem draugiem. (Viņš gāja bojā Belgradā NATO uzbrukuma laikā 1999. gadā.)

Tāpat vēlos pateikties Izraēlas jauniešu kustības *Noar La Noar* līderim Jehudam Erelam. Izraēlā ierados pēc Otrā pasaules kara, cerēdams tur atrast mājas, un ļoti baidījies tikt atraidīts. Jehuds Erels man radīja pamatu zem kājām un piederības izjūtu, mācīdams kalpot citiem, kuriem bija paveicies mazāk nekā man.

¹ Ebreju tautas daļa, kas vēsturiski izveidojusies musulmaņu iekarotajā Ibērijas pussalā un pašlaik veido ap 16 % no visiem pasaules ebrejiem. – *Red. piez.*

Tad sākās studiju gadi Amerikas Savienotajās Valstīs. Kolumbijas Universitātes profesors Viljams H. Ņūmens man mācīja vadības teoriju, taču – vēl svarīgāk – ar savu atvērto prātu un praktisko skatījumu uz vadības procesu atklāja to pieeju intelektuālajai dzīvei, ko cenšos izmantot arī es.

Nedrīkstu aizmirst arī Rozmariju Sostariču, Adrienu Deniju, nelaiķi Čārlzu Marku (kurš strādāja pie sākotnējā izdevuma) un Džīnu Lihtenšteinu, kura izrediģēja šo grāmatu, Emīliju Sī, kura veica korektora darbu, kā arī Meju Korlingu un Karolīnu Heliju, kuras bija jaunā izdevuma “mammās”. Visiem – paldies!

Ichaks Kalderons Adizess

Santabarbara, Kalifornija, ASV, 2015

PAR AUTORU ICHAKU KALDERONU ADIZESU, DR. PHIL.

www.ichakadizes.com



Dr. Ichaks Kalderons Adizes ir viens no pasaules vadošajiem menedžmenta ekspertiem un starptautiski pazīstamu darbu autors. Viņš ir uzrakstījis 27 grāmatas, kas tulkotas vairāk nekā 31 valodā. Izdevums *Library Journal* viņa grāmatu *Corporate Lifecycles* (pārstrādāta un atkārtoti publicēta ar nosaukumu *Managing Corporate Lifecycles*) ir nominējis par vienu no desmit labākajām grāmatām.

Dr. Adizes ir Starptautiskās menedžmenta akadēmijas padomes loceklis, strādājis *UCLA*¹ kā štata docētājs un vieslektors Stenfordā, Telavivā un Ebreju Universitātē; bijis arī Kolumbijas Universitātes vadības programmas pasniedzējs. Viņš turklāt ir nodibinājis Adizes Sadarbības vadības un konstruktīvu pārmaiņu studiju augstskolu un pašreiz ir Krievijas Federācijas ekonomikas akadēmijas Menedžmenta fakultātes padomnieks.

Dr. Adizes vairāk nekā 48 gadus ir izstrādājis un pilnveidojis metodoloģiju, kas ļauj gan privātā, gan sabiedriskā sektora uzņēmumiem un organizācijām sasniegt izcilus rezultātus. *Leadership Excellence Journal* Adizes institūtu ierindojis starp 30 pieprasītākajiem šāda veida konsultāciju sniedzējiem Amerikā.

Kā atzinību par ieguldījumu vadības teorijā un praktiskajā darbībā Dr. Adizes ir saņēmis 18 goda doktora grādus desmit dažādu valstu universitātēs. Viņš ir Kanādas Fredriktonas Universitātes goda rektors, ieguvis 2010 *Ellis Island* goda medaļu, militārie spēki viņam ir piešķīruši goda pulkvežleitnanta pakāpi. I. Adizes ir arī iecelts par divu Austrumeiropas valstu goda pilsoni. 2017. gadā *The Holmes Report* Dr. Ichakam Adizesam reizē ar Pāvestu, Angeli Merkeli un Dalailamu piešķīra *World's Best Communicators* nomināciju.

Dr. Adizes ir viņa vārdā nosauktā institūta dibinātājs un prezidents. Tas atrodas Santabarbarā Kalifornijā un ir starptautisks

¹ Abreviatūra no *University of California, Los Angeles* – Kalifornijas Universitāte Losandželosā. – Red. piez.

konsultāciju uzņēmums, kas palīdz klientiem ieviest Adizes metodoloģiju gan sabiedriskajā, gan privātajā sektorā. *Leadership Excellence Journal* Adizes institūtu ierindojis starp Amerikas Savienoto Valstu desmit pieprasītākajiem šāda veida konsultāciju sniedzējiem.

Dr. Adizess ir konsultējis ne tikai premjerministrus un citas augstākā līmeņa amatpersonas visā pasaulē, bet arī dažādas kompānijas – gan tikko dibinātus uzņēmumus, gan *Fortune 50* reitingā iekļautos milžus. Viņš lasa lekcijas piecās valodās: serbu, ebreju, spāņu, angļu un sefardu (ebreju-spāņu) valodā un ir uzstājies aptuveni 100 000 augstākā līmeņa vadītāju auditorijas priekšā vairāk nekā 52 valstīs.

Dr. Adizess dzīvo Santabarbaras apgabalā Kalifornijā kopā ar savu sievu Nuritu Manni Adizesu. Viņiem ir seši pieauguši bērni. Brīvajā laikā Dr. Adizess labprāt spēlē akordeonu un meditē.

IEVADS JAUNAJAM IZDEVUMAM

Šī grāmata pirmoreiz tika sarakstīta 1992. gadā – pirms vairāk nekā divdesmit gadiem. Kopš tā laika esmu nolasījis lekcijas vairāk nekā 100 000 augstākā līmeņa vadītājiem, konsultējis valstu līderus un izdevis vairāk nekā 20 grāmatu. Citiem vārdiem sakot, – esmu ieguvis lielāku pieredzi.

Katrā valstī, kurā lasīju lekcijas, es iemācījos kaut ko jaunu. Esmu lasījis lekcijas vai sniedzis konsultācijas vairāk nekā piecdesmit valstīs. Lai varētu pārbaudīt savu metodoloģiju un dzīves filozofiju, biju apņēmis atsaukties uz katru aicinājumu no ikvienas vēl neapmeklētas valsts, vienalga, cik tāla, attīstīta vai neattīstīta tā būtu. Un es daudz ko iemācījos. Sāku saprast, ka mācu ne tikai par uzņēmējdarbību: mana filozofija noder gan valsts pārvaldē, gan ģimenes un personiskajā dzīvē. Bija attīstījusies universāla pārmaiņu vadības teorija, un līdz ar to šīs grāmatas oriģinālizdevumu bija nepieciešams pārstrādāt.

Oriģinālizdevumu vajadzēja atjaunināt vēl kāda notikuma dēļ. Adizes metodi sāka mācīt universitātēs, tāpēc mans darbs kļuva par mācību grāmatu. Tika izveidota rokasgrāmata pasniedzējiem. Tā ir pieejama ikvienam, kurš vēlas to izmantot.

Vairāk nekā četrdesmit gadu laikā esmu izstrādājis teoriju – filozofiju – par to, kā vadīt pārmaiņas, taču tā nav tikai labi izveidota koncepcija. Savu mācību esmu izmantojis praksē un, kad izdevās iegūt vēlamos rezultātus, esmu šo teoriju dokumentējis rokasgrāmatās, mācījis citiem un vērojis, vai arī viņi tikpat veiksmīgi gūst izcilus rezultātus ekonomikā un uzvedībā. Kad šo metodoloģiju pārbaudīju vairākos simtos dažāda lieluma uzņēmumu, guvu pierādījumu, ka tā nav tikai labi domātu jēdzienu krājums, bet gan zinātniska metode, kuru izmantojot atkārtoti ir iespējams sasniegt atbilstošu rezultātu. Lai pārliecinātos, ka metode ir universāla, esmu vairāk nekā desmit valstīs izveidojis Adizes institūta birojus un salīdzinājis rezultātus. Šo metodoloģiju neietekmē nedz kultūras, nedz konkrētās nozares specifika, un tā vienlīdz labi der gan uzņēmumiem, gan bezpeļņas organizācijām.

Kalifornijas štatā esmu atvēris arī licencētu augstskolu, kurā iespējams iegūt maģistra un doktora grādus pārmaiņu vadības metodoloģijā,

kas ir radniecīga organizāciju transformācijai. Es to uzskatu par terapiju, jo šādas transformācijas mērķis ir nodrošināt veselīgu organizāciju darbību. Kāda ir veselīga organizācija un kā iespējams īstenot transformāciju, tiks aprakstīts šīs grāmatas turpmākajās lappusēs. Tomēr jāpiebilst, ka es šo grāmatu uzskatu tikai par ievadu organizāciju terapijā. Lai pilnīgāk apgūtu šo tēmu, vajadzētu izlasīt arī pārējās manas grāmatas, īpaši darbu “Uzņēmuma dzīvescikla vadība”, kurā iztirzātas gan ikdienišķās, gan ārkārtas problēmas.

Izklāstot šīs grāmatas materiālu, esmu izmantojis Sokrata sarunu metodi, jo tas nodrošina viselastīgākās komunikācijas iespēju. Ceru, ka jums šī grāmata šķitīs viegli uztverama un izklaidējoša un tajā paustās mācības – izmantošanas vērtas.

Ichaks Kalderons Adizess, *Dr. phil.*
Santabarbara Kalifornija, 2015