
ADIZES METHODOLOGY

ICHAKS KALDERONS **ADIZES**

TIECOTIES

pēc

UZPLAUKUMA

**ADIZES PROGRAMMA
UZŅĒMUMA IZAUGSMEI**



ZVAIGZNE ABC

65(038)
Ad 480

Dr. Ichak Kalderon Adizes

PURSUIT TO PRIME

Maximize Your Company's Success with the Adizes Program

Copyright © by Ichak Kalderon Adizes,

Adizes Institute: International Headquarters, 1212 Mark Avenue,
Carpinteria, California 93013, USA

Tel: (805) 566-0742, Email: publishing@adizes.com, www.adizes.com

The Pursuit of Prime, Copyright, Ichak Kalderon Adizes, 1996 (First English edition year)

Adizes Institute Publications, www.adizesbooks.com.

All rights reserved.

No angļu valodas tulkojusi *Paula Prauliņa*

Akadēmiskais redaktors *Vladimirs Kuzmins*, sertificēts “*Simbergist (TM)*”,
vecākais partneris, *Adizes Institute Latvia*

Ilzes Isakas vāka dizains

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

Ichaks Kalderons Adizes, Ph.D.

TIECOTIES PĒC UZPLAUKUMA

Adizes programma uzņēmuma izaugsmei

Apgāda Zvaigzne ABC vadītāja *VIJA KILBLOKA*

Projekta vadītāja *Meldra Āboliņa*

Redaktore *Ilze Vācere*

Korektores *Diāna Graudiņa* un *Elīna Kola*

Apgāds Zvaigzne ABC, SIA, K. Valdemāra iela 6, Rīga, LV-1010.

Red. nr. R-427.

Jelgavas tipogrāfija

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.

© Tulkojums latviešu valodā, *Paula Prauliņa*, 2021

© Izdevums, literārā apdare, mākslinieciskais noformējums,

Apgāds Zvaigzne ABC, 2021

ISBN 978-9934-0-8936-7

*Manai sievai Nuritai
un mūsu bērniem
Ataljai, Topāzam, Šohamam,
Nimijai, Knānam
un Safīram*

Saturs

Priekšvārds izdevumam latviešu valodā.....	7
Ievads izdevumam latviešu valodā.....	10
Ievads. Tiecoties pēc uzplaukuma.....	13
1. Organizāciju dzīvotspēja un problēmu raksturs	17
2. Iesākumam.....	33
3. No aplidošanas līdz šūpulim.....	49
4. Rūpes par zīdaini	67
5. Kā izdzīvot “aiziet, aiziet!” gados	83
6. Pusaudža gadi: cīņa par saldo neatkarības garšu	109
7. Uzplaukums: gatavs, gribošs un īstajā formā, lai atkal un atkal gūtu panākumus	139
8. Novecošana: kļūt vecam nozīmē aizmirst savus klientus.....	161
9. Mirstošas organizācijas glābšana	189
10. Birokrātija: vai pacientu ir iespējams atdzīvināt?.....	209
11. Organizāciju terapijas principi – ievads	227
12. Pārskatot mītus par vadību	245
Citi autora darbi	280
Par autoru Ichaku Kalderonu Adizesu, <i>Dr. phil.</i>	286
Par Adizes institūtu.....	288

PRIEKŠVārds IZDEVUMAM LATVIEŠU VALODĀ

Labi zinu, kāda ir uzņēmēju attieksme pret biznesa konsultantiem, – tā ir skeptiska. Arī es 30 gadu vecumā domāju tāpat: esmu viens no pieciem jaunākajiem miljonāriem Latvijā, kāpēc man būtu vajadzīgas konsultācijas?

Šobrīd man ir 48 gadi, un es domāju citādi: līdzīgi kā sportā, arī biznesā nevar gūt izcilus rezultātus bez laba trenera, bez sistemātiskas nākamo attīstības posmu sasniegšanas. Taču mani uzskati mainījās tikai pēc tam, kad gada laikā zaudēju vairāk nekā 2 miljonus eiro. Šī grāmata ir jūsu iespēja neatkārtot manas un daudzu citu uzņēmēju pieļautās kļūdas.

2015. gadā *Latakko* jau bija stabila kompānija ar vairāk nekā 20 gadu pieredzi. Mums bija profesionāla komanda, labākais produktu portfelis nozarē un lojāli klienti. Bet peļņas nebija. Vēl vairāk – mēs cietām pamatīgus zaudējumus. Es sapratu, ka kaut kas nav pareizi, un sāku meklēt risinājumus.

Pavisam nejauši uzgāju video, kurā Dr. Ichaks Adizess stāsta par līdera lomu un par vadītāju biežāk pieļautajām kļūdām. To skatoties, man bija sajūta, ka viņš runā tieši par manu uzņēmumu. Turklāt tā, it kā būtu bijis blakus vismaz pēdējos 10 gadus: viņš uzskaitīja visu, ko esmu darījis. Visas pieļautās kļūdas, izdarītās izvēles un piedzīvotos zaudējumus.

Tad kādā pasākumā es iepazinos ar Gregu Matersu (*Greg Mathers*) – Adizes Institūta vecāko sertificēto partneri un *Adizes Latvia* izpild-direktoru. Cita starpā viņš pajautāja: “Kurš šobrīd rūpējas par *Latakko* attīstību?” Atbildēju, ka es. “Bet vajadzētu panākt, lai tas ir svarīgi ikvienam uzņēmuma darbiniekam,” paskaidroja Gregs.

Man patika šāda pieceja. Vienmēr esmu gribējis panākt, lai kompānija nestu peļņu arī bez manas līdzdalības. Taču realitātē es joprojām personīgi vadīju *Latakko*.

Mēs uzsākām sadarbību. Adizes institūta pārstāvji palīdzēja mums saprast, ka atrodamies tā dēvētajā “aiziet, aiziet!” posmā, turklāt tā anormālajā paveidā “dibinātāja slazds” jeb uzņēmuma attīstības posmā, kurā visi lēmumi tiek pieņemti vienpersoniski un visa atbildība par tiem gulstas uz viena cilvēka pleciem.

Jā, tas bija ļoti atbilstoši manam vadības stilam, un man patika nemitīgi virzīties uz priekšu, it īpaši pārdošanas apjomu paaugstināšanas ziņā. Bet efektivitāte šādam darba organizēšanas modelim bija zema: 250 darbinieki gaidīja norādes tieši no manis.

Ieviešot dzīvē Adizes programmu, mani patīkami pārsteidza fakts, ka ikvienam no 11 organizācijas terapijas soļiem ir izstrādātas detalizētas instrukcijas. Parasti konsultācijas tiek sniegtas mutiski, dažkārt ir pieejamas tādas padomu grāmatas kā šī, bet nevienam citam terapijas variantam nebija šādu precīzu nepieciešamo darbību aprakstu.

Šobrīd esam pabeiguši jau 8 terapijas soļus. Tos var uzskatīt arī par savdabīgām kompānijas transformācijas fāzēm, un ieguvumi jau tagad ir redzami visās darbības jomās. Iepriekš mūsu kompānijas veiksmē balstījās uz rūpēm un uzmanību pret klientiem, darbiniekiem un piegādātājiem. Pateicoties Adizes programmai, mēs pievienojām vēl divas vērtības: cieņu un uzticēšanos.

Mēs sākām ieviest šīs vērtības dzīvē, un tas ļāva mums mainīt korporatīvo kultūru. Mēs pārstājām kavēt sanāksmes un sākām ieklausīties cits citā. Sākām risināt jautājumus kopīgi, nevis tikai individuāli. Sākām iesaistīt savus darbiniekus kompānijas darbā un attīstībā.

Esam uzlabojuši pārdošanas nodaļu struktūru, vairāk fokusējoties uz klientu vajadzībām. Esam sadalījuši darbiniekus tajos, kas pelna, un tajos, kas palīdz tiem, kuri pelna. Viena budžeta vietā mums tagad ir 44 dažādu budžetu turētāji. Un mēs esam noformulējuši kompānijas misiju, kas ļauj koncentrēties uz to, ko darām. Esam sasnieguši pusaudža gadu posmu.

Rezultāts ir stabila uzņēmuma darbība, atgriešanās pie izaugsmes un skaidrs nākotnes redzējums: 2019. gadā pirmo reizi vēsturē spējām pārdot 1 miljonu riepu, bet tuvākajā nākotnē plānojam sasniegt ne tikai 100 miljonu eiro lielu apgrozījumu, bet arī uzplaukuma posmu.

Svarīgi piebilst, ka pārmaiņas notika arī manī pašā. Šī terapija man kā uzņēmējam palīdzēja citādi paskatīties uz vadītāja lomu. Es sāku izturēties saudzīgāk pret darbiniekiem un vairāk fokusēties uz cilvēkiem vispār. Uzlabojās komunikācija ar ģimeni un tuviniekiem. Esmu atteicies no kaitīgiem ieradumiem un to vietā ieviesis citus – veselīgus. Dzīves kvalitāte kopumā ir daudzkārt uzlabojusies, jo es gūstu nesalīdzināmi lielāku prieku no visa, ko daru, turklāt sāk piepildīties arī mans vairāk nekā divas desmitgades senais sapnis pakāpeniski nodot *CEO* pienākumus citiem.

Tāpēc varu apgalvot, ka šī grāmata un Adizes metodoloģija kopumā maina ne tikai uzņēmumus, bet arī cilvēkus. Jo vērtības ir ne tikai uzņēmuma, bet arī sabiedrības, valsts un ģimenes pamatā.

Visiem lasītājiem novēlu, lai šī grāmata ir palīgs jūsu biznesā un visās pārējās dzīves jomās. Ir vērts ieklausīties cilvēkos, kuri gadiem ilgi pētījuši uzņēmumu dzīves ciklu un veiksmīgas attīstības principus. Novēlu jums ieviest cieņas un uzticēšanās aspektus arī savā kompānijā un padarīt vēlmi mainīties par ieradumu. Bet vissvarīgākais – gūstiet prieku no tā, ko darāt!

Jevgēnijs Kopilkovs, SIA *Latakko* dibinātājs, īpašnieks un vadītājs,
Adizes Institute Worldwide balvas
“*The Pursuite of Prime 2019*” laureāts

IEVADS IZDEVUMAM LATVIEŠU VALODĀ

Mans vectēvs piedzima Amerikas Savienotajās Valstīs 1891. gadā, kad zirgs un pajūgs bija izplatītākie transporta veidi. Tajā pašā gadā *Derwitzer* planieris veica pirmo lidojumu, pārvietojot cilvēku 24 metrus pa gaisu. Šī planiera pilots un izgudrotājs Oto Lilientāls kļuva pazīstams kā lidojošais cilvēks un bija pirmais, kurš atkārtoti lidoja ar planieriem, reģistrējot vairāk nekā 2000 lidojumus. Garākais viņa veiktais lidojums bija tikai mazliet īsāks par 80 metriem.

Pēc 78 gadiem, 1969. gadā, es sēdēju kopā ar vectēvu mūsu viesistabā un televīzijā skatījos, kā kosmosa kuģis *Apollo 11* nolaidās uz Mēness. Kamēr mēs vērojām izplūdušās melnbaltās bildes, vectēvs paziņoja, ka savā dzīvē pieredzējis pārmaiņas no zirgiem un pajūgiem līdz cilvēka pastaigai pa Mēnesi.

78 gados cilvēce veica ceļu no pirmajiem īsajiem planieru lidojumiem līdz cilvēka nogādāšanai uz Mēnesi kosmosa kuģī. Pasaule piedzīvoja nepārspējamās pārmaiņas, un cilvēku dzīve daudzkārt mainījās.

Protams, kopš 1969. gada pārmaiņu apjoms un ātrums turpina strauji pieaugt. Pārmaiņu paātrināšana ir kļuvusi par mūsu ierasto dzīvesveidu, un lielākā daļa no mums nevar iedomāties pasauli citādāku. Amerikāņu matemātiķis un izgudrotājs Ričards Bakminsters Fulers 1981. gadā savā grāmatā *Critical Path* iepazīstināja ar zināšanu dubultošanas likni un pieļāva, ka pirms 1900. gada cilvēku zināšanu apjoms dubultošanās liknī ir pieaudzis ik pēc 100 gadiem. Savukārt 2013. gada *IBM* ziņojumā bija norādīts, ka cilvēku zināšanas divkārtosies ik pēc 13 mēnešiem, un tagad, 2021. gadā, tiek lēsts, ka cilvēku zināšanu apjoms varētu dubultoties ik pēc 12 stundām.

Tieši šajā ārkārtīgi mainīgajā vidē mūsdienu uzņēmumiem ir jāstrādā ar peļņu un jāsaglabā aktualitāte tirgū. Doktors Ichaks Adizess savā grāmatā “Tiecoties pēc uzplaukuma” ir sniedzis uzņēmumu vadītājiem ceļvedi par viņu organizācijas pārmaiņām laika gaitā un noteicis terapiju iespējamām problēmām, ar kurām uzņēmumi saskaras dažādos organizācijas dzīves cikla posmos. Pārzinot šo ceļvedi, uzņēmumu vadītāji var prasmīgi rīkoties ar pārmaiņām uzņēmumā, viņiem ir nepieciešamais spēks un enerģija, lai tiktu galā ar vienmēr mainīgo tirgu.

Latvijas uzņēmumu līderiem šī grāmata ieskicē un sniedz atbildes uz izaicinājumiem, ar kuriem jāsaskaras, uzsākot uzņēmējdarbību, vadot uzņēmumu cauri straujam izaugsmes posmam un pakāpeniski sagatavojot to nodošanai vadības komandai, kas var palīdzēt sasniegt uzņēmumam jaunas virsotnes. Lai pārvietotos pa šiem uzņēmējdarbības attīstības cikla posmiem, ir jāpārvalda paātrinātas pārmaiņas pastāvīgi mainīgā vidē, kas pilna izaicinājumu.

Dr. Adizess iedvesmojošā prozā izstāsta ceļu no satraucošajām aplidošanas posma dienām, kad bizness ir tikai ideja, līdz uzņēmuma izveidei un pirmo darbinieku nolīgšanai. Lasot šo grāmatu, jūs izjutīsiet visas prognozējamās problēmas, ar kurām saskaras jaunie uzņēmumi, vienlaikus cenšoties gan nostiprināties tirgū, gan izveidot ilgtspējīgu naudas plūsmu.

Būs iespēja piedzīvot strauji progresējošos “aiziet, aiziet!” gadus, kad dibinātāji aizved savus veiksmīgos uzņēmumus mežonīgā straujas izaugsmes braucienā, kas piepildīts ar lieliem sasniegumiem, augstu risku un pastāvīgu spiedienu strādāt 120 % apmērā. Šie gadi ir lielisku iespēju un lielu briesmu laiks. Dedzīgi cenšoties paplašināt organizāciju, dibinātāji centrē visu atbildību ap sevi. Virzoties virs operatīvajiem jautājumiem, viņi darbojas kā helikopters, kas gatavs nosēsties un uzņemties kontroli, kad vien tik rodas problēmas. Galu galā šis ceļš kļūst bedrains, jo uzņēmums pieprasa, lai dibinātājs būtu visur. Veiktspēja sāk klibot, izaugsme apstājas, peļņa ir niecīga, rodas apjukums un vilšanās. Problēmas cēlonis ir dibinātāja pārcentība un uzņēmuma pārspīlēšana. Risinājums ir vadības profesionalizācija, tāpēc vadības komanda pārņem pieaugošo problēmu risināšanas stafeti.

Izejot cauri savam pusaudža gadu posmam, uzņēmumam jāpieaug, jānobriest un jāsasniedz uzplaukuma posms, taču neviens īsti nezina, kā to izdarīt. Dibinātājs mēģina deleģēt autoritāti savai vadības komandai vai aizstāt sevi ar profesionālu vadītāju. Kad šie centieni neizdodas, dibinātājs iestrēgst paša veidotā slazdā, un viņam ir arvien grūtāk “izraut” sevi no uzņēmuma. Savukārt, ja profesionalizācija izrādās veiksmīga, uzņēmums sasniedz uzplaukumu – augstas veiktspējas, straujas izaugsmes un lielas peļņas stadiju.

Dr. Adizess turpina stāstījumu par ceļu aiz uzplaukuma, par novecošanas posmiem, kad uzņēmums ir izaudzis ļoti liels, kļuvis pārāk rigids un lēnīgs uz pārmaiņām. Cenšoties vairot ienākumus un apgrozījuma rentabilitāti, paaugstinot cenas, aristokrātijas posmā uzņēmums sāk zaudēt savu nozīmi un tirgus daļu un redz klientus attālināties. Turpinoties šai tendencei, finanšu rezultāti sarūk, un vadības rīcība ir vērsta uz turpmāku darbību un izmaksu optimizāciju, lai mēģinātu palēnināt zaudējumus. Minētās darbības kalpo arvien lielākai uzņēmuma birokratizācijai un paātrina tā lejupslīdi. Īsi pirms nāves uzņēmuma dzīvi dažkārt cenšas mākslīgi pagarināt, izmantojot likumdošanu, jo sabrūkošā organizācija ir kļuvusi pārāk liela, lai izgāztos.

Šajā ceļojumā Dr. Adizess piedāvā ieteikumus katrā uzņēmējdarbības dzīves cikla posmā, pamatojoties uz vairāk nekā 50 gadu ilgo pieredzi uzņēmumu pārveidošanā. Izvirzītās stratēģijas un taktika izrādījušās veiksmīgas tūkstošiem organizāciju, kuras Dr. Adizess un viņa līdzgaitnieki ir palīdzējuši pārveidot visā pasaulē.

Kaut arī šajā grāmatā ietvertie terapijas principi nevar garantēt jūsu uzņēmuma panākumus, tie nodrošinās paredzamību mainīgajā pasaulē. Tādējādi jūs varat rast zināmu komforta līmeni, vismaz esot informēti, ko sagaidīt, kad jūsu uzņēmums aug un attīstās savā ceļā, “tiecoties pēc uzplaukuma”.

Gregorijs Skots Meterss (*Greg Mathers*),
Adizes Latvia izpilddirektors, sertificēts Adizes partneris

IEVADS

Tiecoties pēc uzplaukuma

*V*isas dzīvās būtnes pieredz izaugsmes un norieta posmus. Varētu teikt, ka tās virzās pa izliektu līkni, kas sākas ar piedzimšanu un beidzas ar nāvi. Savukārt organizācijām nav obligāti jāpiedzīvo noriets un vecumdienas – šāds dzīves cikls tām nav ieprogrammēts. Uzņēmumi var atrasties darbības uzplaukumā vai tuvu tam ļoti ilgu laiku, iespējams, pat bezgalīgi. Turklāt pat pēc norieta posmiem organizācijas spēj atgriezties virsotnē.

Šajā grāmatā izskaidrots, kā dažādi uzņēmumi (gan tādi, kas orientēti uz peļņu, gan bezpeļņas organizācijas) var sasniegt savas darbības uzplaukumu no jebkura dzīves cikla posma – vai nu augot, proti, tiecoties pēc uzplaukuma cauri jaunības gadiem, vai arī atgriežoties no vecumdienām – un kā šo stāvokli saglabāt. Šī grāmata vēsta nevis par to, kā sasniegt mūžīgo jaunību, bet gan par to, kā panākt un uzturēt pastāvīgu dzīvotspēju.

Apgalvojums, ka uzņēmumi sasniedz virsotni un tad piedzīvo norietu, līdzinās apgalvojumam, ka dzīve nav godīga. Abi izteikumi ir patiesi, tomēr tās ir tikai puspatiesības. Dzīve patiesi mēdz nebūt godīga, un uzņēmumi patiešām mēdz piedzīvot norietu. Taču tas nenozīmē, ka dzīvei ir jābūt negodīgai pret jums vai ka jūsu biznesam jātiek aizslaucītam vēstures mēslainē. Šajā grāmatā es jūs mudīnu ņemt savu likteni pašiem savās rokās un ķerties pie savas organizācijas dzīves cikla vadības. Mans mērķis ir ar konkrētiem un praktiskiem

piemēriem parādīt, kā rīkoties, lai vadītu uzņēmumu pretī tam stāvoklim, ko es dēvēju par uzplaukumu, un to arī uzturētu.

Savu darba mūžu esmu veltījis tam, lai izveidotu nozari, kuras pārstāvji darbotos kā organizāciju kouči, palīdzot tām sasniegt un saglabāt uzplaukumu. Es šo nozari saucu par organizāciju terapiju. Ja esat no Kalifornijas, tad nesmiesieties, ja dēvēšu to par organizāciju dziedināšanu. Galu galā terapijas mērķis ir dziedināšana. Organizācijām mainoties un pārveidojoties, pārejot no viena dzīves cikla posma nākamajā, rodas problēmas. Dažas no šīm problēmām pēc būtības nav pārejošas un ievērojami kavē organizācijas attīstību, tāpēc, lai pārvarētu šķēršļus, kas kavē organizācijas nonākšanu uzplaukumā, ir nepieciešama profesionāla palīdzība – organizāciju dziedināšana. Esmu nodibinājis Adizes institūtu un izveidojis augstākā līmeņa mācību programmu ar tiesībām piešķirt maģistra un doktora grādu organizāciju terapijā.

Tikai nepārprotiet mani! Es neesmu konsultants. Konsultanti sniedz padomus, ko darīt. Taču, ja jūsu organizācija saskaras ar problēmām, ar kurām pats netiekat galā, tad jums ir nepieciešams organizāciju terapeits, kas būs jūsu koučs un palīdzēs jums mācīties pašiem no savas pieredzes. Šajā grāmatā apkopota mana personīgā pieredze uzņēmumu koučingā sasniegt uzplaukumu.

Esmu dziedinājis simtiem uzņēmumu daudzās valstīs – gan tādus, kas atrodas attīstības un izaugsmes posmos, gan tādus, kas piedzīvo novecošanu. Esmu personīgi mācījis šajā grāmatā izklāstītos principus tūkstošiem cilvēku visā pasaulē un sekojis līdzi viņu panākumiem, atkal un atkal pārlicinoties, ka šo principu izmantošana sniedz rezultātus.

Grāmatā aprakstīti rezultāti, ko sniedz pārbaudīta programma, kura palīdzējusi uzņēmumiem augt un/vai atjaunoties. Kāds uzņēmums, neiejaucot investorus īpašniekos, (reinvestējot kapitālā vienīgi savu peļņu) tikai desmit gadu laikā palielināja ieņēmumus no 12 miljoniem līdz 800 miljoniem dolāru. Citam vajadzēja tikai septiņus gadus, lai bez hroniskas pārpūles nonāktu no 400 miljoniem līdz 4 miljardiem dolāru. Turklāt šis uzņēmums ir apņēmības un enerģijas pilns piecu gadu laikā sasniegt 10 miljardu atzīmi.

Organizācijas, kas atrodas uzplaukumā, aizrautīgi kultivē gan savu ekspansīvo, radošo enerģiju, gan vajadzību pēc struktūras un disciplīnas. Tāda ir patiesi veiksmīgu organizāciju dinamika.

Taču organizācijas ievēšana tik ļoti kārotajā uzplaukuma posmā un noturēšana tajā rada daudz izaicinājumu.

Rakstot šo grāmatu, esmu vēl vairāk pilnveidojis principus, kas ļauj risināt organizācijas dzīves cikla mestos izaicinājumus, un sniedzis savu skatījumu uz problēmām, ar kurām saskaras pat mans uzņēmums. Tādējādi es vairāk nekā jebkad ticu, ka neatkarīgi no tā, vai jūs vadāt korporāciju vai kādu korporācijas nodaļu vai varbūt gatavojaties sākt pats savu biznesu, šī grāmata būs jums noderīga.

Grāmatas nolūks ir parādīt, kā jūsu organizācija var saglabāt, pavairot vai iegūt šo dinamiku – kā tā var sasniegt uzplaukumu un tajā palikt.