

▶ ФИНАНСЫ      МЕНЕДЖМЕНТ      ИСТОРИЯ УСПЕХА

# Ицхак Адизес

## Автобиография

*ведущего  
мирового  
эксперта  
по менеджменту*

*Ицхак  
К. Адизес*

18+

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Книги-легенды. Для тех, кто хочет стать гением бизнеса

Ицхак Адизес

**Ицхак Адизес. Автобиография  
ведущего мирового  
эксперта по менеджменту**

«ЭКСМО»

2025

УДК 929:658  
ББК 65.29

## **Адизес И. К.**

Ицхак Адизес. Автобиография ведущего мирового эксперта по менеджменту / И. К. Адизес — «Эксмо», 2025 — (Книги-легенды. Для тех, кто хочет стать гением бизнеса)

ISBN 978-5-04-233091-9

Ицхак Кальдерон Адизес: – Один из лучших бизнес-консультантов в мире. – Создатель теории жизненных циклов компаний. – Автор 29 книг, переведенных на 31 язык мира. Как Ицхак Адизес смог вырваться из нищеты и стать тем, кем его знаем мы? В «Автобиографии ведущего мирового эксперта по менеджменту» Адизес рассказывает о своем пути к вершинам через холокост, бедность и послевоенный голод. Как выстоять перед лицом страшных испытаний и не сломаться? Как продолжить двигаться вперед, даже если весь мир против тебя? Как слушать сердце, когда есть хочется больше, чем жить? Эти мемуары не просто список событий, а вдохновляющая инструкция к действию. Благодаря ей вы узнаете, какие принципы корпоративной культуры нужно внедрять и чем придется пожертвовать, чтобы ваше дело стало прибыльным и эффективным. В формате PDF А4 сохранен издательский макет.

УДК 929:658

ББК 65.29

ISBN 978-5-04-233091-9

© Адизес И. К., 2025

© Эксмо, 2025

# Содержание

Введение	6
Предисловие	8
Часть 1. Заточение сердца	10
Пролог	11
Внезапная тишина	15
Конец ознакомительного фрагмента.	16

# Ицхак Адизес

## Автобиография ведущего мирового эксперта по менеджменту

Ichak K. Adizes

The Accordion Player: My Journey from Fear to Love

© 2025 Dr. Ichak Adizes

All Rights Reserved

© О. Терпугова, перевод, 2024

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025



*Посвящается моим родителям – Саламону Моши Адизесу и  
Диаманте Духе Кальдерон Адизес – и моей дорогой жене Нурит Манне  
Адизес за то, что помогли мне стать тем, кто я есть.*

*«Моей жизнью управляли три страсти – простые, но  
непреодолимо сильные: жажда любви, поиск знаний и невыносимая  
жalousть к страданиям человечества. Они, подобно могучим ветрам,  
беспорядочно бросали меня из стороны в сторону по огромному океану  
мук, доводящему до самой грани отчаяния».*

**Бертран Рассел**

## Введение

Завершая чтение этой книги, написанной моим другом Ицхаком Адизесом, я испытываю только одно чувство – любовь. Доктор Адизес – один из шести знакомых мне евреев, выживших после мук Холокоста. Я знаю его не просто как еврея, европейца или гуру менеджмента, но и как того, кого бы мой духовный учитель Рам Чандра из Шахджаханпура назвал бы *инсаном* – истинным и самодостаточным.

Что делает человека по-настоящему цельным? Боль и только боль, потому что она не только объединяет все аспекты личности, но и связывает людей друг с другом. Удовольствие редко ведет к интеграции, оно скорее раскалывает или разъединяет. По-настоящему цельными нас делает только боль, если использовать ее как ступень для восхождения к большему успеху. Великие люди преодолевают жизненные трудности, используя периоды отчаяния для достижения внутренней неделимости, и Ицхак – не исключение. Большинство из нас мешает собственному росту, жалуясь на страдания, но доктор Адизес относится к той редкой породе людей, которые перенесли их не напрасно.

Его идеи и решения всегда отличались оригинальностью. Самый известный вклад в успех корпораций по всему миру – фактор Адизеса – стал формулой успеха для любой организации. Тезисы доктора, даже по изученным ранее вопросам, звучали просто; он доносил их ясно и прозрачно. Например, этот гениальный человек мог в нескольких простых словах изложить понятия, на объяснение которых йогам требовалось несколько глав.

Мое любимое место в книге то, где Адизес открыл любовь в своей жизни. Он не только передал мудрость, усвоенную за годы физической, эмоциональной и душевной боли, но и поделился великими уроками сердца, ставшими частью его духовного поиска. Он рассказал об опыте применения практики Heartfulness<sup>1</sup> – как она помогла ему победить страх и проложить путь к любви.

При чтении этой замечательной автобиографии некоторые разделы особо выделяются. В главе «Следуй за зовом сердца» Адизес говорит: «Я заставляю клиентов решать их собственные проблемы. Но сам даю им только инструменты». Он не описывает готовые формулы, а делится мыслями и вдохновением. Еще две главы оставили след во мне: «У перемен есть цена» и «Ищите свет в своем сердце». Говоря языком Адизеса, «чем больше вы любите, тем моложе себя чувствуете и тем меньше энергии тратите впустую. И тем дольше, возможно, проживете». Какая удивительная мысль!

Сравнивать авторов или книги несправедливо. Разве можно сопоставлять апельсины с яблоками? И все же «Ицхак Адизес. Автобиография ведущего мирового эксперта по менеджменту» – это одно из лучших произведений, которые я прочел. Как и «Человек в поисках смысла» Виктора Франкла, также пережившего Холокост, эта история оставляет глубокий след в умах читателей и вдохновляет на победу страха через любовь. По сути, она поднимает над этим чувством, чтобы *стать* самой любовью.

Рекомендую всем прочитать эту книгу до конца, поскольку самая важная ее часть – заключение. Я не хочу раскрывать все секреты и лишать вас радости самостоятельного ознакомления. На прощание могу лишь сказать, что мы навсегда останемся в долгу перед такими людьми, как Ицхак Адизес, которые решили превратить свою жизнь в маяк для остального человечества.

---

<sup>1</sup> Heartfulness (англ.) – «Путь сердца». – Прим. ред.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized letter 'D' followed by the name 'Даджи' in a cursive script.

**Даджи**, духовный руководитель Всемирной медитации «Путь сердца»

## Предисловие

Начну с признания: я стал поклонником Ицхака Адизеса, когда мы познакомились в Калифорнийском университете. Меня сразу же привлекла его способность охватывать широкие области человеческой деятельности и находить в них значимые закономерности. В то время он шлифовал свою блестящую работу по жизненному циклу корпораций. Тогда же стал пионером в искусстве управления и отыскивал серьезные проблемы, с которыми сталкиваются культурные учреждения по мере роста их власти и влияния. Он был удивительно динамичным человеком, почти инопланетянином – израильтянин с Балкан, внедряющий новые формы космополитизма во все более усложняющийся Лос-Анджелес. Это было полвека назад.

Теперь, когда я закончил читать его мемуары, мне нравится, что в названии книги есть переключка с аккордеоном<sup>2</sup> как со своего рода метафорой его жизни. Этот инструмент при умелой игре – страстный, импровизационный, аутентичный, инклюзивный, радушный, ревностный, кросс-культурный, демократичный, трагический, дружелюбный к национальному, региональному и религиозному разнообразию. Обаяние и энтузиазм аккордеона объединяют людей и разрушают стены, возведенные ими вокруг себя.

Все эти характеристики как нельзя лучше описывают Ицхака Адизеса, которого я так хорошо знаю. При чтении его слов порой чувствуешь себя так, словно внимаешь мощному исполнению этого уникального инструмента – я почти слышу звуки Холокоста, отголоски Македонии, соковища и боль многосоставной и разделенной Югославии. Там есть мелодии еврейского детства и становления нации. И музыка Адизеса – гуру, который консультирует глав государств и руководителей бизнеса.

Как и положено хорошему мемуаристу, Ицхак описывает как достижения, так и неудачи, пытаюсь разобраться в жизненных драмах с глубокой честностью и рефлексией. Ища формулы для новой философии предпринимательства и менеджмента, он показывает, почему стал поэтом «основателей» – тех людей, которые несут единоличную ответственность за крупные культурные и финансовые прорывы. А затем он пытается применить эту систему в своей собственной жизни: в поиске спутницы жизни, в успешном воспитании детей и – самое болезненное – в том, чтобы позволить себе наконец поверить в любовь.

Старина Адизес исследует свойства любви и осмысленности вдобавок – или даже взамен – к своей долгой увлеченности корпорациями и менеджментом. Вспомните его усилия по созданию и институционализации методологии Адизеса по организационной трансформации. В своем человеческом исследовании он узнает о выходе за границы физических и медицинских возможностей – читайте отрывки о пересадке почки.

Адизес, как и Уитмен, «вмещает в себя множества»<sup>3</sup>. Он человек, который пережил превратности XX века и переосмыслил себя для XXI. Его путешествие через меняющиеся обстоятельства и места – от Балкан до Израиля, Южной Калифорнии, Мексики и Центральной Азии – захватывающая история об удивительной жизни.

---

<sup>2</sup> Оригинальное название английской книги – *The Accordion Player: My Journey from Fear to Love*.

<sup>3</sup> Цитата из стихотворения *Song of Myself* американского поэта Уолта Уитмена: «Я большой, я вмещаю в себя множества». – *Прим. ред.*

Монро Прайс

**Монро Прайс**, профессор (на пенсии) Анненбергской школы коммуникаций при Пенсильванском университете, бывший декан Школы права имени Бенджамина Кардозо при Университете Йешива



## Часть 1. Заточение сердца



С моими родителями, Саламоном и Диамантой, в конце 1930-х годов, до того, как война пришла в мой родной город Скопье, столицу Македонии

## Пролог

Я смотрю, как плачет моя мама.

Она тихо сидит на кухне и нашивает желтые звезды на все наши вещи. Одежда грудями лежит на стульях, гладильной доске и кухонном столе. Мама шьет ровно и аккуратно, не издавая ни звука. По ее лицу струятся слезы.

Я не двигаюсь: напуган. С моих губ срывается едва слышное: «*Zašto, Mama?*» Зачем она это делает?

Она поднимает взгляд, но, кажется, смотрит сквозь меня. «Потому что мы евреи».

Что имеется в виду – «евреи»? Я не понимаю.

Март 1943 года. Мне пять лет.

Скоро мы отправимся в концентрационный лагерь.

\* \* \*

С мгновения этого воспоминания о матери прошло почти 80 лет. На первый взгляд кажется, что я преодолел трагедии своей юности. Восстал – не то чтобы из мертвых, но что-то вроде того – и стал известным теоретиком и консультантом по вопросам управления.

Считается, что я добился успеха. Но так ли это? И что такое *успех*?

Однажды меня пригласили выступить с лекцией. Как обычно, организатор начал с рассказа о моих достижениях: основал собственный институт, консультировал премьер-министров и преобразовал сотни компаний; написал 26 книг, переведенных на 36 языков; получил 21 значимую докторскую степень и почетное гражданство двух стран. Меня считали одним из 10 людей, доносящих идеи до всего мира, наряду с Далай-ламой и Папой Римским.

На сцене рядом сидели два спикера, которых я не знал. Один спросил другого: «А он счастлив?»

Но счастлив я не был. Мое сердце было в клетке. А жизнь – долгой борьбой за то, чтобы найти счастье, преодолеть страх и обрести утраченную любовь. Я не сдался – история как раз об этом. Обнаружил, что с помощью тех же принципов, которые я использовал для реорганизации компаний по всему миру, можно преобразовать себя и обрести счастье.

Эта книга – рассказ о моей жизни, настолько правдивый, насколько возможно его таким сделать, раскапывая воспоминания нескольких прошлых десятилетий. Отражение в зеркале не отретушировано, и порой его нельзя назвать красивым. Работая над рукописью, я узнал о себе больше, чем мог представить: *несчастье – не фатальная болезнь. Это выбор: измениться или пребывать в муčenjaх.*

Я сделал выбор. Изменился. И верю, что *мы все можем трансформироваться и начать любить. И именно от этого зависит будущее нашей цивилизации.*

\* \* \*

Сегодня человеческая раса переживает серьезные изменения. Мы начали как шимпанзе, у которых вожаком был сильнейший. Затем стали кочевым обществом, где вождем становился лучший охотник. Когда превратились в оседлых и занялись сельским хозяйством, лидером стал тот, у кого насчитывалось больше земель и овец. Какой тут общий знаменатель? Сила. Мускулы. Власть.

С началом индустриализации на первый план вышел мозг. Планирование. Бюджетирование. Организация. Сейчас мы живем в постиндустриальном, информационном обществе и

движемся к чему-то новому – назовем это цифровой эпохой. В новом мире на смену мускулам придет робототехника, а вместо мозга будет искусственный интеллект. Какое же будущее нас ждет?

Если цивилизация продолжит двигаться по нынешней траектории, все сильнее развивая мозги и мускулы, не станем ли мы похожи на нацистскую Германию? Это было высокообразованное, культурное общество – с музыкой, искусством, литературой, – но без сердца. Представьте себе наши перспективы: общество с огромным арсеналом ядерного оружия, высокими технологиями и возможностью ведения химических и биологических войн, но без души.

Что же нас спасет? Сердце.

В одном моем любимом ресторане на стене висит большая вывеска: «Мы не накормим вас тем, что не дали бы своим детям». Что ж, если вы любите меня так же сильно, как своих детей, тогда я ваш клиент на всю жизнь. Это называется «управление с душой». Не только ради прибыли.

Когда-то сын спросил меня, зачем я пишу историю своей жизни: «Это что, эгоизм?» Я так не думаю. Полагаю, что есть много людей, которые в чем-то узнают себя после прочтения этой книги. Возможно, вы – один из них. Я надеюсь, она подтолкнет вас к изменениям в собственной жизни. Поделиться любовью. Испытать ее.



**Ицхак Адизес**, Округ Санта-Барбара, Калифорния, и Тель-Авив, Израиль



21 марта 1943 года более 2000 заключенных концентрационного лагеря Монополь, в том числе мои бабушка и дедушка, тети, дяди и двоюродные братья, сели в поезд, направлявшийся в лагерь смерти Трешлинка



Я в четырехлетнем возрасте. 500 лет турецкой оккупации оставили в регионе заметный след на всем: от одежды и еды до игры в нарды на старом базаре

## Внезапная тишина

Мы, евреи македонского города Скопье, в тишине собрались у опор бывшего деревянного Еврейского моста. Теперь он каменный и больше не называется Еврейским, потому что в Скопье нас почти не осталось.

Здесь толпилось множество семей. Люди боялись заговорить и даже взглянуть друг на друга. По всему городу стояли указатели, направлявшие нас сюда. В место, откуда мы должны отправиться в трудовые лагеря. Больше никто ничего не знал, но и не хотел задавать вопросы первым, чтобы не привлекать внимание к себе и своей семье. Я чувствовал тревогу, пропитавшую воздух, и цеплялся за мамину руку.

В то утро меня одели в самую теплую одежду. Как будто она могла каким-то образом защитить меня от того, что нас ждало. Когда мама пыталась застегнуть верхнюю пуговицу моего пальто, ее пальцы дрожали, а лицо исказилось в попытке сдержать слезы.

Мы стояли в неровной шеренге на холодном утреннем воздухе, ожидая приказа, который приведет нас в чувство. Вскоре солдаты в форме скомандовали идти через мост. Они толкали нас прикладами винтовок, но их лица не выражали эмоций.

Неуклюжей толпой мы молча двинулись вперед. Нашитые на груди ярко-желтые звезды, хорошо заметные в это мрачное утро, выдавали не только наше низкое положение, но и ожидавшую нас судьбу. До сих пор помню серое небо, казавшееся небывало низким. И запах, осквернивший воздух, – затхлое зловоние пота, пропитывавшего всех. Я дрожал и засовывал ладони под мамины руки, надеясь хоть как-то их согреть.

Наша семья перешла через мост с повозкой, следуя за солдатом во главе толпы. Казалось, он единственный знал, куда мы идем. Было тихо, если не считать голосов солдат и ритмичных шагов по вымощенной булыжником улице, когда-то построенной турками. Для маленького мальчика это было долгое путешествие. Мне было трудно ступать по неровным камням, поэтому я начал плакать и умолять маму взять меня на руки. Но она отказалась, и я заплакал еще сильнее. Почему она не взяла меня на руки? Об этом я узнал только после войны.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.