



## ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Предисловие</i> .....	5
<i>Пролог</i> .....	7
1. КАКОЙ ВЫБОР У НАС ЕСТЬ? .....	9
2. ПОРАЗИТЕЛЬНО ПРОСТАЯ ЛОГИКА .....	21
3. ПОЧЕМУ ПРОСТУЮ ЛОГИКУ ОБЫЧНО НЕ ПРИМЕНЯЮТ? .....	33
4. ВНУТРЕННЯЯ ПРОСТОТА .....	39
5. ПРОТИВОРЕЧИЯ И КОНФЛИКТЫ .....	49
6. УБЕЖДЕННОСТЬ РАБОТАЕТ .....	55
7. ГАРМОНИЯ .....	59
8. НИКОГДА НЕ ГОВОРИ «Я ЗНАЮ» .....	67
9. ВСЕ В ВЫИГРЫШЕ .....	77
10. НИКОГДА НЕ ГОВОРИ «Я ЗНАЮ» (продолжение) .....	85
11. СКОЛЬКО ЗДЕСЬ ВОЗМОЖНОСТЕЙ? .....	93
12. СКОРОПОРТЯЩАЯСЯ ПРОДУКЦИЯ .....	97
13. НЕБО — НЕ ПРЕДЕЛ .....	109
14. ЯСНОЕ МЫШЛЕНИЕ И ТАВТОЛОГИИ .....	119
15. ЗОНЫ КОМФОРТА .....	133
16. ВСЕ ЛЮДИ ХОРОШИЕ .....	143
17. ЗОНЫ КОМФОРТА (продолжение) .....	149
18. ЭМОЦИИ, ИНТУИЦИЯ И ЛОГИКА .....	159
ЗАМЕТКИ ЭФРАТ .....	163
К главе 1 .....	163
К главе 3 .....	167
К главе 4 .....	171
К главе 5 .....	173
К главе 6 .....	176
К главе 7 .....	179

К главе 9.....	182
К главе 11.....	185
К главе 13.....	187
К главе 14.....	191
К главе 16.....	195
К главе 18.....	196
<i>Приложение</i> .....	199

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Миллионам читателей Эли Голдратт известен как бизнес-гуру. Тот, кто знает его, видит в нем ученого и педагога. Некоторые считают его гением, чему он, кстати, рьяно противится. Для меня же он — все это и даже сверх того. Я издатель Эли, редактор и друг уже больше 25 лет.

Еще в начале нашего сотрудничества я понял, что Эли стремится продемонстрировать, как подходы и методы точных наук могут и должны прилагаться к наукам общественным. Он сосредоточился на науке управления, утверждая, что наглядность результатов в этой сфере привлечет внимание к преимуществам использования методов точных наук. Наблюдать, как работает Эли, как он постепенно завоевывает деловой мир, было необыкновенно увлекательно. Теорию ограничений Голдратта (ТОС) сегодня преподают почти во всех бизнес-школах, она включена в программы МВА, ее применяют тысячи компаний и правительственных учреждений во всем мире. ТОС успешно используют в различных областях экономики, от промышленности до здравоохранения и образования.

Читателям, в отличие от меня, не довелось видеть, как Эли работает. Мы вместе боролись с издателями, которые считали свое дело настолько особенным, что не желали поступиться ни на йоту собственными установками и ограничениями. Не считая нынешней, мы выпустили вместе девять книг. Они переведены на 27 языков, проданы миллионы их экземпляров. Это — оглушительный успех, мы обошли по продажам множество бестселлеров, и спрос на наши книги по сей день остается неизменным. Сейчас в год продается столько же экземпляров первой книги Эли Голдратта «Цель», сколько и 20 лет

назад. Бесспорно, мы совершали и ошибки, но каждая ошибка наводила на новые мысли, заставляла искать новые пути, что, в конечном итоге, обеспечивало еще больший успех.

В ходе нашей совместной борьбы я осознал, что Эли, по сути дела, работает намного больше, чем пишет о своей работе. Я убедился, что он развил целую философскую систему, которой не только придерживается при написании книг, но и руководствуется в жизни. Не удивительно, что я стал настаивать на том, чтобы он поделился своим уникальным опытом, написал о нем. Долгое время он отказывался, ссылаясь на то, что еще не готов. Но, наконец-то, я добился своего. И вот перед вами лежит эта книга. Надеюсь, она принесет вам пользу и доставит не меньше удовольствия, чем мне.

ЛОРЕНС ГЭДД.  
*Издательство North River Press*

## ПРОЛОГ

Вначале отец попросил разрешения лишь использовать мое имя. Он сообщил, что планирует новую книгу и хотел бы написать ее в форме диалога между нами. Речь шла уже о десятой книге отца, и я не могла не оценить его поиск нового стиля изложения. Скрепя сердце, согласилась. Затем он обратился с новой просьбой: ему интересно, как я отреагирую на его идеи — так, по мнению отца, книга станет более достоверной. Ясно было, что все это займет немало времени, а время — дефицитный ресурс в наши дни, тем более, что мне приходится совмещать работу с воспитанием двух сыновей. Осведомилась о содержании, будучи почти уверена, что услышу об очередной книге, посвященной теории ограничений. Однако меня ждал сюрприз. Да, в книге будет несколько глав о бизнесе, но главное, подчеркнул отец, она должна рассказать о том, как жить полной жизнью. Он точно знал, на какой рычаг надавить. Эта тема — моя, она крайне важна и для меня, и для моей работы, то есть для моих клиентов, которых я консультирую. Мне стало очень любопытно, потому что я знаю, как оригинально мыслит отец.

Так началось самое увлекательное интеллектуальное путешествие в моей жизни. Месяц за месяцем мы встречались и часами дискутировали. Отец разъяснял идею, которую хотел донести до читателя, а я высказывала свои соображения. Я почувствовала новую перспективу мышления, мне открылся новый взгляд на реальность и принятие решений, новый подход, способный не только усовершенствовать бизнес, но, в первую очередь, помочь сделать жизнь такой, как я хочу. Намерение отца писать книгу как цикл диалогов воплощалось.

Наши дискуссии проходили в стремительном темпе. Отец поднимал вопрос за вопросом, и я опасалась, что мне не хватит времени усвоить обсуждаемое. Никогда раньше я не чувствовала себя такой растерянной. Нарастало ощущение, что множество важных моментов мной упущено. Но было очень интересно: а способна ли я на то, что он предлагает? Мне захотелось поэкспериментировать с логическими картами, о которых говорил отец, и я попросила его помочь мне в составлении карт, отражающих наше взаимодействие. Чтобы убедиться, что я не запуталась, в карты следовало внести основную идею каждой из глав. Я также стала делать заметки в надежде проследить, как я воспринимаю карты, и четко увидеть, на чем остановилась. Логические карты и мои заметки приведены в конце книги.

ЭФРАТ ГОЛДРАТТ-АШЛАГ