

Джон К. Клеменс и Скотт Далримпл

# ВЛАСТЬ НАД ВРЕМЕНЕМ

*Как стать эффективным руководителем,  
изменив свое отношение к времени*



# ВЛАСТЬ НАД ВРЕМЕНЕМ

---

ЗА ПРЕДЕЛАМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

КАК СТАТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ,  
ИЗМЕНИВ СВОЕ ОТНОШЕНИЕ КО ВРЕМЕНИ

**ДЖОН К. КЛЕМЕНС**

И

**СКОТТ ДАЛРИМПЛ**

ДОБРАЯ  КНИГА  
МОСКВА 2007

# СОДЕРЖАНИЕ

---

ОТ АВТОРОВ 11

ВВЕДЕНИЕ: ЗА ГРАНЬЮ  
УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ 15

## ГЛАВА 1

ЛИДЕРСТВО: ПУТЕШЕСТВИЕ ВО ВРЕМЕНИ —  
ПРОШЛОЕ, НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ 21

Долгое «сейчас» 24

Времена глаголов 27

Прошедшее время 29

Настоящее время 32

Будущее время 36

Темпоральная золотая середина 38

Время подумать о будущем 39

Извлечение пользы из прошлого,  
настоящего и будущего 47

Применяем темпоральный интеллект 50

## ГЛАВА 2

ДВИГАЯСЬ В ПОТОКЕ 53

Враги непрерывности 57

Непрерывность в искусстве и музыке 59

От времени каузального

ко времени непрерывному 61

- Применяем непрерывность 66
- Сотрудничать, чтобы конкурировать 68
- Бесконечные игры 72
- Опасности монохронности 74
- Выберите свой спорт 78
- Применяем темпоральный интеллект 82

### ГЛАВА 3

## ПОРАЗИТЕЛЬНАЯ ЭЛАСТИЧНОСТЬ ВРЕМЕНИ 85

- Глаз моряка 89
- Десять потерянных минут 94
- Красавица Эйнштейна и Управление  
автомобильного транспорта 98
- Размер имеет значение: ускорение  
путем уменьшения масштаба 103
- Симуляторы 105
- Медленные города 110
- Реванш людей типа В 113
- Когда время останавливается 116
- Тише едешь — дальше будешь 118
- Эти модные опоздания... 120
- Применяем темпоральный интеллект 123

### ГЛАВА 4

## РИТМ: БИЕНИЕ — ЭТО ВСЕ 127

- Ритм — внутри вас 129
- Сила захвата 134
- Применение захвата 137
- Сводим все вместе 140
- Королевские часы 144
- Лидеры как zeitgeber'ы 149
- Новые ритмы в 3М 154
- Применяем темпоральный интеллект 158

**ГЛАВА 5****ХРОНОС И КАЙРОС:  
АБРАКАДАБРА КАКАЯ-ТО... 161**

- Ну и как же это поможет мне в следующий вторник? 165
- Кайротические часы 168
- Кайрос на работе 170
- Не такие, как все 176
- В погоне за кайросом: Intel Corporation  
и точки стратегического перегиба 178
- Предельные сроки 184
- Ода хроносу 186
- Применяем темпоральный интеллект 190

**ГЛАВА 6****ВРЕМЯ КАК ИСТОЧНИК ЭНЕРГИИ 193**

- Ад в авоське 195
- Управление временем 196
- Когда время — *не* деньги 197
- Открытые системы 202
- Теория хаоса, жуки-светляки и экономика 205
- Добродетель ничегонеделания 211
- Ангел в комнате 215
- Что посеешь — то и пожнешь 217
- Применяем темпоральный интеллект 220

**ЭПИЛОГ 223**

- ПРИМЕЧАНИЯ 225
- СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 235
- АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ 249
- ОБ АВТОРАХ 256

## ВВЕДЕНИЕ

---

# ЗА ГРАНЬЮ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

**КАЖДЫЙ ДЕНЬ** по всему миру десятки семинаров по управлению временем привлекают тысячи новообращенных, жаждущих приобщиться к сокровенному знанию. Такие книги, как «Время — деньги», «Так будем же использовать его продуктивно» и «Как стать хозяином своей судьбы», стали классикой жанра, побуждая читателей размышлять, торопиться и самоорганизовываться. В этой области наблюдается настоящий бум.

Термин «управление временем» используется незря и весьма к месту. Поразмыслите над ним. «Управление временем» — это означает именно то, что означает, — *управление*. Что я могу сделать сегодня, вот прямо сейчас, принимая во внимание посто-

янно трезвонящий телефон и троих человек, ждущих за дверью моего кабинета? Как мне составить более рациональное расписание? Где найти время на дела, запланированные на день? Бесспорно, подобные рассуждения очень полезны. Тактические соображения — важны. В конце концов, большинство людей принимают решения именно на тактическом уровне.

Однако существует убедительно подтвержденная документальными доказательствами разница между *управлением* и *лидерством, руководством*. Зададимся вопросом: должен ли лидер думать таким же образом, как и младший бухгалтер? Руководители, хотелось бы надеяться, в большей степени озабочены *стратегическими* вопросами — запуском новых продуктов, планированием кадрового резерва и потенциальными совместными предприятиями. Управление временем способно помочь лидеру мыслить более рационально, но вот как насчет результативности? Как сказал исследователь вопросов лидерства Уоррен Беннис, менеджеры поступают правильно. Лидеры делают то, что надо<sup>1</sup>.

Управление временем — это лишь «начальная школа» работы со временем. У большинства из нас, как показывает практика, уже есть «аттестаты» о завершении данной ступени образования. И это хорошо. Но сейчас руководители заинтересованы в получении все более высоких *ученых степеней* в работе со временем. Не думайте о времени как о чем-то, что необходимо разделить на части и далее этими частями управлять. Отнеситесь к нему как к стратегическому инструменту.

За последние 20 с лишним лет нам довелось работать с сотнями руководителей высшего звена —

успешными мужчинами и женщинами, управляющими крупнейшими в мире фармацевтическими компаниями, фирмами по предоставлению финансовых услуг, гостиничными, аэрокосмическими, бухгалтерскими и консалтинговыми компаниями. И мы отметили, что многие из них относятся ко времени нетрадиционно. В самом деле, некоторые лидеры, кажется, обладают более глубоким пониманием времени — чем-то, что мы называем *темпоральным интеллектом*, выделяющим их из общей массы.

Они понимают, что время — это не проблема управления, а благоприятная возможность для лидерства.

Возьмем, например, председателя совета директоров компании Liz Claiborne Пола Черрона. Однажды нам довелось услышать, как Черрон убеждал своих менеджеров быть *менее* занятыми, лелеять то, что он называл «пустым пространством», — то есть редкие часы, свободные от тирании календаря. Мы были очарованы. Когда на долю руководителей выпадают такие «бонусные часы», настаивал Черрон, им следует *замедлить свой бег и подумать*, сфокусироваться на результативности, а не на рациональности, задаваясь — даже в критические моменты — вопросом «почему?» никак не реже, чем вопросом «когда?». Черрон знает — чтобы расшевелить болото, «запустить» нововведения, посеять семена перемен, необходимо время. И размышления.

Есть в этом мире и Дон Кнапик, страстный поклонник поездов и создатель Acela, первого в Америке сверхскоростного поезда компании Amtrak. Кнапик поучал нас на предмет тягучести времени. Мы интервьюировали его в купе первого класса поезда Acela, стремительно несущегося из Нью-Йорка в Вашингтон. Потягивая каберне, Кнапик с чувством законной



гордости пытался донести до нас мысль, что это «не путешествие, а *компрессия времени*». Это походило на назойливую рекламу и пускание пыли в глаза; так нам казалось ровно до тех пор, пока — через промежуток времени, показавшийся гораздо меньшим запланированных 3 часов 20 минут, — мы не прибыли на железнодорожный вокзал Вашингтона.

На Acela время летит быстрее, чем на высоте 9,5 тыс. метров. В то время как воздушным путешественникам велят занять свои места, пристегнуть ремни и наслаждаться суррогатными завтраками, гости Acela (да, пассажиры этого поезда называются гостями) свободно ходят, общаются и с наслаждением вкушают изысканные блюда и тонкие вина в просторных вагонах поезда. Наше путешествие на Acela подтвердило то, что открыл Эйнштейн и чувствует Кнапик, — время, даже время перемещения, *относительно* — им можно манипулировать, ускорять и замедлять.

Люди с высоким уровнем темпорального интеллекта, такие как Черрон и Кнапик, не рабы времени. Напротив, время работает на них. Они не *менеджеры* времени. Они его *властелины. Повелители*.

В данной книге вы познакомитесь с шестью стратегическими способами, которые властелины времени применяют для осмысления времени и извлечения из него пользы. Итак, властелины времени:

- Не поддаются под влияние настоящего (того тактического «сейчас», важного для управления временем), а вместо этого «впрягают в свою колесницу» силы прошлого, настоящего и будущего.
- Рассматривают время как непрерывное, а не разрывное — то есть практикуют то отношение,

которое позволяет поместить компанию в зону наибольшего благоприятствования.

- Признают, что время не безлично-застывшее и неизменное нечто. Напротив, оно субъективно и эластично. Его реально ускорять, замедлять... и даже останавливать.
- Понимают, что люди, организации и заказчики имеют собственные уникальные ритмы и нужно уметь адаптироваться к ним (а часто — и влиять на них).
- Признают разницу между двумя существенно различными представлениями о времени: одно из них подвержено навязчивому тиканью часов, другое — источник благоприятных возможностей, инноваций и приспособляемости. Первое — инструмент *управления* временем, второе — *власти* над временем.
- Знают, что время вовсе не обязательно враг, которого нужно опасаться. Наоборот, время можно превратить в могущественного союзника, в силу, наполняющую энергией и побуждающую к действиям.

Читатель, по ходу изложения материала мы будем делиться с вами захватывающими примерами и концепциями из области бизнеса, психологии, философии, науки, истории, спорта и искусства. Наша цель — повысить ваш темпоральный интеллект и помочь вам стать более успешным лидером.