

Джон К. Клеменс и Скотт Далримпл

ВЛАСТЬ НАД ВРЕМЕНЕМ

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



УДК И1.65.О
ББК 60.842.1

К48 КЛЕМЕНС Д. К. и ДАЛРИМПЛ С.

ВЛАСТЬ НАД ВРЕМЕНЕМ/ДЖОН К. КЛЕМЕНС И СКОТТ ДАЛРИМПЛ;
ПЕР. с АНГЛ. — М.: ИЗДАТЕЛЬСТВО «ДОБРАЯ КНИГА», 2007. — 256 с.

ISBN 978-5-98124-236-6

ПЕРЕВОД с АНГЛ.: Е. МАМОНТОВ

КОРРЕКТОРЫ: С. ГРИГОРЬЯНЦ,

Л. ШАНИНА

ВЕРСТКА: О. СЛЮСАРЕВА

РЕДАКТОР: Е. ТАРАСОВА

Время дороже денег: деньги можно заработать, но время не купишь. Чтобы стать эффективным руководителем, нужно выйти за пределы управления временем (тайм-менеджмента) и получить над временем власть. Адепты тайм-менеджмента полагаются на часы и календари; повелители времени развивают способность ощущать время интуитивно. Адепты тайм-менеджмента смотрят на время как на жесткую «константу»; повелители времени относятся к нему как к подвижной, гибкой субстанции, как к потоку, на течение которого можно сознательно влиять, обладая «темпоральным интеллектом».

Руководители компаний General Electric, 3M, Staples и Dell, сумевшие достичь высокого уровня развития «темпорального интеллекта», совершили настоящий прорыв в бизнесе!

Эта книга поможет вам выработать ключевые навыки обращения со временем и использовать этот уникальный и невозполнимый ресурс максимально эффективно.



Издательство «Добрая книга»

Телефон для оптовых покупателей: (495) 694-20-78

Адрес для переписки / e-mail: mail@dkniga.ru

Адрес нашей страницы в Интернете: www.dkniga.ru

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотоконфигурирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, — любой части этой книги запрещено без письменного разрешения владельцев авторских прав.

TIME MASTERY: How Temporal Intelligence Will Make You A Stronger, More Effective Leader. Книга издана на русском языке по соглашению с компанией AMACOM, подразделением компании American Management Association, International (Нью-Йорк).

Сделано в России
ISBN 978-5-98124-236-6

© 2005 John K. Clemens and Scott Dalrymple
© Издание на русском языке, перевод на русский язык.
Издательство «Добрая книга», 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'bi	149
Новые ритмы в ЗМ	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
Одахроносу	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

ПОСВЯЩАЕТСЯ

Биллу и Ширли Бургер
и
Уэйну и Ронде Далримпл

ОТ АВТОРОВ

МНОГИЕ ЛЮДИ способствовали тому, чтобы эта книга увидела свет. Билл Дюшарм, чья способность задавать неудобные вопросы уступает только его же дипломатии, помог воплотить бесчисленные идеи о природе темпорального интеллекта в реальность. Боб Лоретт, опираясь на свою долгую и успешную карьеру в бизнесе, предложил свое бесценное руководство. Известный хирург-ортопед Джим Элтинг помог авторам разобраться в особенностях течения времени в операционной. Джейн Бахман, сочетающая темпоральный интеллект с эмоциональной чуткостью, оттачивала буквально каждое предложение рукописи, будучи одновременно связующим звеном нашей команды. Гейл Михаэльсон, чрезвычайно одаренный студент, выступал в ходе исследований в качестве ассистента и зачинщика провокационных диалогов.

Дик Миллер, новый президент колледжа Хартвик, активно поощрял нашу деятельность в рамках данного проекта, обеспечивая почти антрепренерскую

поддержку. Благодаря его усилиям в колледже установилась свежая стимулирующая и даже веселая интеллектуальная атмосфера.

Наши коллеги, участвовавшие в качестве преподавателей в программе виртуального менеджмента колледжа Хартвик, — профессора Джон Понтиус, Стив Коленда, Катрина Залатан, Пенни Уайтман и Грег Стархейм — внесли в нашу работу не только огромный интеллектуальный вклад, но и терпеливо сносили наше безумное расписание и подчас навязчивую заикленность на темпоральном интеллекте.

Профессор Аллен С. Блудорн, чьи восхитительные работы о течении времени в организациях разожгли наш интерес к исследованию темпорального интеллекта, оказал нам безмерную помощь. Его приглашение на Международную конференцию по вопросам времени во французском Фонтенбло позволило нам обсудить вырисовывающееся понимание предмета темпорального интеллекта с другими учеными. Это Барбара Адам, Том Киной, Мэйджид Мэйзен, Поппи МакЛеод, Стивен Фримен, Памела Мейер, Кристиан Носс, Джек Петранкер, Рон Пурсер, Куай Хуай, Ида Сабелис, Рэм Тенкаси, Билл Торберт и Элден Вибе.

Мы очень признательны студентам и другим советчикам. Многие из идей, представленных в данной книге, были рождены и подтверждены во время дискуссий, ставших интеллектуальным «испытательным полигоном» наших заключений.

Кэрол Манн, наш литературный агент, не только верила в существование темпорального интеллекта с самого начала нашего исследования, но также проявила мудрость, настаивая на многочисленных доработках и переработках текста. Как и Адриенна Хики из AMACOM — редактор, о котором мы всегда мечта-

ли. Она с самого начала проявила неподдельный интерес к проекту, боролась за нас, когда это было необходимо, и всегда требовала 120% качества. Это лидер нашего типа!

И, наконец, мы признательны нашим женам — Кэрил и Конни — без чьей поддержки и понимания эта книга о темпоральном интеллекте не была бы написана.

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 надо¹.

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 Asela 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 Asela (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 Asela 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.

ГЛАВА 1

ЛИДЕРСТВО: ПУТЕШЕСТВИЕ ВО ВРЕМЕНИ – ПРОШЛОЕ, НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ

НЕ В ОБИДУ НАШИМ ПРАРОДИТЕЛЯМ БУДЕТ СКАЗАНО, но сегодняшний день, похоже, предъявляет ключам гораздо большие требования. Вот, например, цитата, автор которой явно уловил актуальные настроения:

«Мир слишком велик для нас. Слишком многое происходит, слишком много преступлений, насилия и волнений. Как бы мы ни старались, мы все равно отстаем в этой гонке. Сказывается и постоянное напряжение, возникающее

из-за стремления удерживать темп... И все равно земля выскальзывает из-под ног. Научные открытия ошарашивают, люди оказываются погребенными под ними в замешательстве и без надежды успеть постичь их и принять. Политический мир — это новости, сменяющиеся так быстро, что мы выбиваемся из сил, пытаюсь уследить за переменами на политической арене. Все это давит и давит. Человек не выдерживает!»

Мы показывали эту цитату многим, и она неизменно вызывала отклик. Люди согласно кивали головами, удивленные тем, насколько точно кто-то неизвестный описал их отношение к переменам. В разворачивающейся далее дискуссии люди часто говорили о давлении, которое они испытывают от жизни в современном мире, где темп и масштаб изменений кажутся поистине беспрецедентными.

Подумайте об этом. Любой, кому больше сорока, помнит то время, когда компьютеры походили на пожирающих перфокарты чудищ размером с небольшой дом. Сейчас компьютеры легко умещаются в кармане. Сотовые телефоны были не меньше чемодана, но обладатель такого чудо-аппарата считался счастливым. Теперь телефон можно запросто забыть в кармане брюк или выстирать в стиральной машине, не заметив. Книжки по менеджменту раскрывают перед читателем процесс стремительных изменений в бизнесе и дают советы о том, как удержать темп. И это не говоря о произошедших за последнее время прорывах в медицине, или об изменениях в структуре семьи и общества, или о политических событиях, подобных развалу Советского Союза.

Наши впечатлительные предки просто сломались бы под давлением современного мира. Они, возможно, не смогли бы понять столь стремительных изменений.

Или смогли бы? Перечитаем еще раз приведенный выше абзац и попытаемся определить его источник. *Los Angeles Times*? *Newsweek*? *USA Today*? Нет. На самом деле отрывок взят из менее известного издания *Atlantic Journal*. Ваша подписка на него, по всей вероятности, истекла — процитированный фрагмент был напечатан в 1833 году.

Извиним американцев 1833 года за их самонадеянную веру в то, что они являлись свидетелями сколько-нибудь замечательных и быстрых изменений. Промышленная революция все еще трансформировала преимущественно аграрное общество в общество массового производства, что в свою очередь подпитывало урбанизацию. Самой стране только исполнилось 57 лет от роду! Ее ровесником был изданный в 1776 году трактат «Богатство народов» Адама Смита, превозносящий идеалы капитализма над меркантилизмом*. Новая транспортная система — железная дорога — только-только начала покорять просторы страны. Предшествующие 10 лет стали свидетелями изобретения хлороформа, электрической динамо-машины и спичек.

На фоне этих событий появление сотовых телефонов, факс-машин и даже персональных компьютеров уже не кажется столь шокирующим. Нет, мы

* Меркантилизм — экономическое учение XV—XVIII вв., согласно которому источником общественного богатства является не производство, а денежное обращение. При этом полагалось, что благосостояние государства зависит от возможно большего скопления в стране денег (золота, серебра). — *Прим.ред.*

не отрицаем — сегодняшний мир изменяется быстро, но настаиваем на том, как важно представлять историческую ретроспективу. Разве не успокаивает тот факт, что с какими бы трудностями вам ни предстояло столкнуться утром в ближайшую среду, другие уже много раз сталкивались с гораздо более значительными проблемами? Властелинов времени прошлое не только стимулирует, но и поддерживает, наделяет мудростью.

• ДОЛГОЕ «СЕЙЧАС»

Основная часть людей, организаций и даже народов, похоже, озабочены *настоящим*. Будущее для них — это то, что отстоит от «сейчас» на полгода, год, максимум два. Люди склонны думать о будущем, не заглядывая дальше очередного повышения по службе, перехода на новую работу, предстоящего ремонта. Руководство большинства компаний мыслят в масштабе кварталов, а вовсе не лет. Наиболее долгосрочные планы, составляемые фирмами, охватывают периоды в пять, ну, *может быть*, в десять лет. Правда, нельзя не отметить, что правительства многих стран имеют гораздо более узкие временные горизонты.

Еще до наступления третьего тысячелетия ученый-компьютерщик Дэнни Хиллис начал задумываться о наших отношениях с будущим. Сильнее всего его тревожила болезненная заикленность общества на 2000 году. «Три нуля в обозначении даты создают в сознании людей удобный барьер, — писал он, — некую обнадеживающую границу, посредством которой можно держаться за настоящее и изолировать себя от того, что придет ему на смену». Ирония судьбы та-

кова, что посреди всей этой шумихи, раздутой вокруг двухтысячного года, и связанных с ним досужих разговоров о будущем, лишь немногие размышляли о судьбе цивилизации или всей нашей планеты в долгосрочной перспективе¹.

Друг Хиллиса, составитель периодического справочного издания «Каталог всей Земли» Стюарт Бранд разделяет эту точку зрения. «Терпение, как мне кажется, — писал он в журнале *Time*, — репрезентативная черта здоровой цивилизации». Однако люди, судя по всему, «обладают патологически коротким объемом внимания», в большей степени концентрируясь на способах делать что бы то ни было быстрее, а не лучше. «Поскольку мы — и это вполне понятно — уделяем максимум внимания быстро изменяющимся элементам цивилизации, то забываем, что истинное могущество скрыто в глубоких медленных изменениях»².

Вместе со своими единомышленниками, в числе которых музыкант Брайан Ино и футуристка Эстер Дайсон, Хиллис и Бранд создали «Фонд Долгого Сейчас». Провозглашенная цель данной организации — сконструировать часы, рассчитанные на 10000 лет работы, Часы Долгого Сейчас. Размешенные в горах пустыни Невада, часы будут тикать раз в сутки, а звонить — раз в столетие. Кукушка выкрикнет «ку-ку» раз в тысячелетие. Для питания гигантских часов не будет использоваться атомная энергия, а управление ими осуществимо без компьютера. Для того чтобы часы ходили, их придется заводить, поскольку Хиллис сознательно использует простые технологии — вдруг общество будущего утратит знания, необходимые для поддержания высокотехнологичных устройств в рабочем состоянии. Принцип функционирования

часов абсолютно прозрачен, постижим интуитивно — на тот случай, если вдруг от часов на некоторое время откажутся, а потом захотят запустить их вновь. Вот пример по-настоящему перспективного мышления.

Разумеется, реальная цель создания часов состоит не в том, чтобы сообщать время будущим поколениям, а в том, чтобы изменить наш подход к будущему, изменить саму концепцию времени.

Для Бранда это уже не первая попытка перевернуть традиционные представления. В сентябре далекого 1968 года астронавты Apollo-8 сделали первые фотографии Земли из космоса. Великолепное мраморно-голубое изображение стало культурным символом нашего времени. Мы видели его настолько часто, что стали воспринимать как данность. Но еще долгие месяцы после того как фотографии были сделаны, правительство США по непонятным причинам не публиковало их.

Бранд развернул широкую общественную кампанию со всеми необходимыми атрибутами — значками, лозунгами и т. д. — чтобы вынудить NASA показать снимок жителям планеты. И добился своего — фотография была опубликована. По мнению Бранда, важнее всего то, что снимок сам по себе стал символом, изменившим наши представления о планете. Этот незабываемый образ заставил людей осознать, что Земля — большая и очень хрупкая экосистема. По мнению Бранда, рост движения в защиту окружающей среды в 1970-х годах может быть в значительной степени отнесен на счет публикации этой фотографии. Бранд и Хиллис надеются, что Часы Долгого Сейчас станут подобным же символом, напомина-

ющим нас о том, что будущее реально и важно уже сегодня³.

• ВРЕМЕНА ГЛАГОЛОВ

Недавно все внимание бульварной прессы спортивного Нью-Йорка было поглощено соперничеством игроков команды Yankees — Дерека Джетера и Алекса Родригеса. Репортеров интересовало, был ли Джетер все еще зол на некое высказывание Родригеса в его адрес. «Я думал, с этим покончено», — произнес Родригес, мгновенно вызвав пристальный испытующий взгляд репортера *New York Post*. Умышленно ли спортсмен использовал прошедшее время? Дает ли это основание предполагать, что породившая столько слухов неприязнь между двумя звездами команды Yankees продолжается? Почему Родригес не ответил в настоящем времени? Почему он не сказал: «Я думаю, с этим покончено»?⁴

Глаголы, которые мы выбираем, в значительной степени характеризуют наш образ мыслей.

Лингвист и ученый-компьютерщик Шломо Аргамон из Университета им. Бар-Илана в Израиле создал компьютерную программу под названием Winnow, которая, по его заявлениям, способна определять пол человека, анализируя используемые им языковые шаблоны. После «прочтения» тысяч страниц текста, Winnow, достигшая впечатляющей, 80-процентной, точности результатов, пришла к выводу, что женщины-писательницы используют настоящее грамматическое время чаще, чем их коллеги-мужчины⁵. Интересен также тот факт, что женщины чрезмерно

часто — по сравнению с мужчинами — употребляют следующие союзы и предлоги: «для», «с», «и». Что, по заявлению Аргамона, указывает на женскую склонность к сотрудничеству. (Мужчины, как вы, возможно, уже догадались, выражают свою потребность в конкретизации посредством чрезмерного использования «нет», «ни» и «никакой».)

Или вот трогательная история об одном из 42 указателей, установленных 6 лет назад с целью помочь гостям не заблудиться среди достопримечательностей нижнего Манхэттена. Установленный в деловом центре города вблизи пересечения Черч-стрит и Кортландт-стрит, он по-прежнему беззаботно вопрошает в навязчивом настоящем времени: «Где 200 лифтов, 1200 комнат отдыха? Что изготовлено из более высококачественной стали, чем мост Верразано?» И далее: «Ежедневно туда приходят на работу 50000 человек. Здесь они смешиваются с толпой из 80000 посетителей этого грандиозного торгового центра». Как вы, наверно, уже догадались, похожий на привидение, выпавший из времени артефакт продолжает расхваливать уже не существующий Всемирный торговый центр.

Видимо, именно такие вербальные ляпы становятся причиной распространения слухов, делают возможным определение пола автора и продлевают существование тягостных воспоминаний.

Изучая письменные тексты (а также осуществляя руководство компаниями) властелины времени «улавливают» идею важности использования грамматического времени глаголов.

Стремясь к видению «правильной» временной перспективы, наилучшего возможного баланса прошлого, настоящего и будущего в жизни и на работе,

мы постигаем смысл вещей. «Коктейль» из трех времен, составленный в правильной пропорции, воздает должное истории, выносит на передний план риски и благоприятные возможности настоящего и помогает рисовать чарующие картины будущего. Подобное отношение ко времени сродни деятельности инвесторов, использующих ради наибольшей прибыльности разные модели размещения инвестиций, тщательно разделяя инвестируемые доллары на различные категории — наличность, долговые обязательства, акции и недвижимость.

Когда дело доходит до темпоральных «портфелей», властелины времени сталкиваются с аналогичным, хотя и менее рациональным, набором решений. Возникает впечатление, что человеку свойственна индивидуальная склонность к той или иной темпоральной области. И хотя у каждого из нас своя предпочтительная вербальная зона, мы действуем, думаем, управляем, лидируем и говорим во всех трех. С целью упрощения разобьем предпочтительные зоны на три группы.

• ПРОШЕДШЕЕ ВРЕМЯ

Традиционалисты славят любимую среду сказочников — прошлое. Оно для них — основа роста, изменения, развития людей и организаций. Они рассматривают прошлое в качестве могущественного союзника, своеобразного пролога, без которого не построить планов на настоящее и будущее. Они верят: то, что мы делаем сегодня, — продолжение того, что мы делали вчера.

Традиционалисты заявляют: «На свой страх и риск вы можете пренебречь историей, как поступили

в 1968 году американские политики, оказавшиеся бессильными точно оценить вероятность серьезного сопротивления со стороны северных вьетнамцев и вьетконговцев в Южном Вьетнаме». Историк Стэнли Карноу, документировавший вьетнамскую главу истории США, объясняет это трагическое упущение следующим образом: «Лишь немногие американцы, знакомые с историей Вьетнама, знали, что одна из наиболее известных героических страниц этой страны — 1789 год, когда император Куанг Трунг (настоящее имя — Нгуен Хуэ) хитроумно разгромил китайскую оккупационную армию во время празднования фестиваля в Ханое. Немногие понимали, что вьетнамцы, за плечами которых — века кровопролитных междоусобиц, были просто приучены к двуличию»^г.

О глубокой опасности игнорирования прошлого говорил и гарвардский профессор Эрнест Мэй, аргументированно заявлявший, что организация (или государство), которая знает свою историю, знает также и свое будущее. Когда его спросили, зачем бизнесмену интересоваться прошлым, он мгновенно парировал: «Главным образом затем, что это уменьшит количество совершаемых ошибок»^г. Его ответ привлек наше внимание. Действительно, ничто не может быть понято во всей полноте без взгляда в прошлое, без ретроспективного осмысления. «Люди, — заявляют традиционалисты, — непременно полагают, что будущее будет похоже на прошлое, а прошлое — своеобразный шаблон или модель будущего».

А потому не вызывает удивления тот факт, что многие компании, входящие в *Fortune 500* — ежегодно публикуемый лист наиболее успешных американ-

ских корпораций, в числе которых Техасо, Boeing, Eli Lilly, GE, — держат штатных историков. Понимание и использование прошлого, по-видимому, имеет фундаментальную важность для понимания настоящего и создания будущего той или иной организации.

Однако любой, кто когда-либо пытался выстроить кривую роста компании, опираясь только на исторические данные, или покупал акции, исходя из их ценности за последние 5 лет, знает, что благоговение перед прошлым должно иметь границы.

Да, история важна, но все же она слишком часто *не повторяет саму себя*. Экстраполированные варианты будущего часто являются плодами наших фантазий и далеко не всегда верных представлений об истории.

Однако результаты исследований свидетельствуют, что менеджеры куда больше предпочитают знакомое, рутинное, традиционное *прошлое* неявным, неконкретным образам будущего. Мы полагаем, что этот перекося в сторону прошлого — причина многих проблем как целых организаций, так и отдельных личностей. Прошлое может быть бесценным подспорьем, когда необходимо справляться с организационной рутинной, но оно оказывается совершенно несостоятельным в качестве руководства для новаторов и экспериментаторов.

Другая проблема, связанная с чрезмерным почитанием прошлого, — ностальгия, часто звучащая в рассказах о былом, сигнализирующая о покорности судьбе и даже о внутренней опустошенности. Вслушаемся, например, в слова Говарда Дэна, некогда популярного политического гения и кандидата в президенты. В своих речах и интервью как раз перед проигрышем на предварительном голосовании демократической партии штата Висконсин он слишком часто исполь-

зовал прошедшее время, что противоречило его оптимистичным устремлениям:

«Кампания подпитывалась страстным желанием сменить президента и добиться, чтобы Джордж Буш убрался назад в Кроуфорд, — говорил он слушателям, угрюмым по вполне понятным причинам, — мы получили хорошие результаты на предварительных выборах в Айове, потому что я был единственным кандидатом, готовым прекословить Джорджу Бушу...» Дэн завершил свое высказывание упадническими словами: «Многое произошло благодаря этой кампании. Мы сумели снова создать настроение, так, давно отсутствующее у демократической партии»⁸.

Кто не согласится с тем, что у этой политической кампании не было будущего?

• НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ

Вторую группу назовем *контемпоралистами*. Это люди, которые оперируют почти исключительно в настоящем. «Не волнуйся о завтрашнем дне, — вот их мантра, — просто проживи сегодняшний!» Контемпоралистов поддерживают не только авторы многочисленных курсов по управлению временем и руководств из серии «Помоги себе сам», но и легендарный теоретик менеджмента Питер Друкер, чьи размышления об управлении и лидерстве включают в себя утверждение, что решения существуют только

в *настоящем*. Он предлагал своим читателям и клиентам понижать важность прошлого как полезного контекста для принятия решений, поскольку, с его точки зрения, прошлое, по всей вероятности, мешает творчеству. Контемпоралисты отстраняются от прошлого, с энтузиазмом принимая настоящее.

Писатель Патрик О'Брайен, автор рассказа «Хозяин морей», литературной основы одноименного фильма, и серии новелл о Военно-морском флоте Великобритании времен наполеоновских войн, признавал вездесущность настоящего. Словами одного из главных персонажей «Хозяина морей», мореплавателя-естествоиспытателя Стивена Матурина, он отзывался о человеческой склонности к настоящему следующим образом:

<<Я внимательно наблюдал за моряками и обнаружил, что они не более пригодны для жизни, чем представители любых других профессий. И вот почему: моряк в море (какое является непреложным элементом его существования) живет в настоящем. Прошлое он изменить не в силах, и влиять на будущее — учитывая непредсказуемость всемогущего океана и погоды — тоже. Это, к слову сказать, объясняет и свойственную матросам непредусмотрительность, с которой борются офицеры. Они требуют крепить такелаж, заводить снасти и так далее, чтобы предупредить возможные непредвиденные ситуации. Но офицеры, как и матросы, отмечены печалью моря и выполняют свою задачу спустя рукава. От этого возникает беспокойство и, как следствие, причуды. Моряки готовы при-

нять меры против шторма, который может случиться завтра или даже через две недели, но более отдаленное будущее для них — лишь теория, оно не реально. Они живут в настоящем, вот что я хочу сказать»⁹.

Вполне возможно, так и есть. Профессор Стэнфордского университета Джеймс Марч, известный благодаря исследованию восприятия информации людьми и целыми институтами, полагает, что для организации настоящее — своего рода безопасное пристанище. Это временная зона, в которой проверенные схемы работы «шлифуются», применяемые навыки — оттачиваются и существующие процедуры — уточняются. Ведомые ощущением текущего момента, многие менеджеры простодушно фокусируются на ясном и недвусмысленном «сейчас» — делают то же, что и вчера, только лучше, снова пожинают плоды того, что им уже известно, идут проторенными путями, тем самым непреднамеренно укрепляя бюрократию. При этом они настаивают, что повторение из дня в день существующих схем эффективно и продуктивно.

Марч называет такой образ жизни и мышления в настоящем «эксплуатацией»¹⁰.

Вы концентрируетесь на областях, актуальных сегодня. Акцентируете внимание на том, в чем вы компетентны. Фокусируетесь на тактике. Играете в игры с «нулевой суммой»*. Все это напоминает о яростных битвах за долю рынка между компаниями, производящими товары широкого потребления. Темпораль-

* Игры, в которых проигрыши и выигрыши участников уравновешивают друг друга, в сумме давая ноль. — *Прим. пер.*

ный момент истины для этих многомиллионных конфронтации — еженедельный отчет маркетингового гиганта A. C. Nielsen Company. Запустите рекламную кампанию вашего нового безалкогольного напитка в десяти городах, и семь дней спустя вы узнаете, выиграли ли вы соревнование. Вот оно, реальное время!

Нет ничего удивительного, что навязчивая приерженность настоящему создает множество бизнес-проблем. Она породила экономический императив: «Максимально увеличьте биржевую стоимость акции прямо сейчас. Если вы не сделаете этого, мы найдем того, кто за это возьмется». И вызвала огромные изменения в том, как люди вкладывают деньги. Период владения ценными бумагами, когда-то составлявший respectable 5 лет или около того, теперь сократился до полугода, превратив инвесторов в спекулянтов. Человек, назначенный генеральным директором, вынужден «жить сегодняшним днем» и работать только для того, чтобы добиться высоких показателей на Уолл-стрит. Приходится отказываться от долгосрочных инвестиций в угоду сиюминутной прибыли. Ежеквартальные доходы (квартал — вот финансовое настоящее любой корпорации) замещают все остальные показатели при определении состояния здоровья компании.

В связи с контемпоралистами на ум приходит старинная сказка о еже. Еж — простой зверек — заботится только о настоящем. Он лишен сообразительности, очевидно, не обладает стратегическим чутьем, не умеет хитрить и строить долгосрочные планы. Им руководит единственное желание — выжить и прокормить свое семейство. Он, казалось бы, обречен на вымирание. И все же он постоянно побеждает своего природ-

ного врага, лису, используя единственную защиту — когда еж ощущает угрозу, он сворачивается в клубок и выставляет острые иглы во все стороны. Как гласит сказка, «лиса хитра, но еж хитрее». Его хитрость, согласно философу и историку Исае Берлину, заключается в отчетливом и последовательном видении ситуации в сочетании со здоровой узколобостью. Нет ничего удивительного в том, что словом «еж» называется один из видов военных укреплений.

• БУДУЩЕЕ ВРЕМЯ

И, наконец, существует еще группа *футуристов*. Это люди, которые отказались от прошлого и настоящего. Их жизнь проходит в будущем времени, они действуют и думают наперед. Они находят счастье (и деловую выгоду) в том, чтобы воображать и предвосхищать будущее, и как результат отвергают ограничения текущего момента. Вместо этого они выбрали новаторские решения и новые сценарии. Неудовлетворенные своими существующими ключевыми компетенциями, они инвестируют ресурсы в создание новых. Уставшие от того, чтобы быть просто последователями, они ищут новые таланты, новые шаблоны, новые матрицы.

Предмет их внимания — стратегия. Для футуристов двусмысленность и изменчивость допустимы и даже привлекательны. Скорее нарушители правил, чем их составители, эти люди недрогнувшей рукой искореняют предрассудки, меняют отрасли и положение на рынке. Рассмотрим, например, революционную тактику компании Dell, подорвавшую основы компьютерной индустрии. Согласно сложившейся

в этой области традиции продукт должен быть произведен до того, как поступит в продажу, в противном случае расходы на распространение продукции просто не позволят ее производить. Руководители Dell совершили неожиданный ход — решили собирать продукт только после того, как он будет продан, что принесло компании впечатляющий успех.

Dell — это олицетворение лисьей хитрости. Выдвинувшись за пределы настоящего сразу на несколько уровней, вырвавшись из своей зоны комфорта, встав на путь агрессивных инноваций, компания решает мириады проблем, обладает многочисленными стратегиями, разнообразными программами. Потенциал ее неисчерпаем. Чувство будущего в значительной степени является движущей силой и в Microsoft, где эксперимент — неважно, успешный или нет, — поощряется и вознаграждается. Сотрудники Microsoft — и это вполне понятно — настойчивые исследователи, для которых каждая неудача — это шаг на пути к успеху.

Автор бестселлеров и неутомимый скалолаз Джим Коллинз знает о рискованных шагах в неизвестное не понаслышке. Вся его жизнь была связана с развитием навыков скалолазания. Это началось, когда, будучи старшекурсником, он открыл для себя возможность карабкаться по зданиям Стэнфордского университета в перерывах между занятиями. С тех пор он применял уроки, усвоенные на склонах гор, почти ко всему.

Возьмем, например, предпринятый Коллинзом штурм Генезиса — неприступной, более чем 30-метровой красной скалы в каньоне Эльдорадо, штат Колорадо. Никто еще не поднимался на эту вершину в режиме свободного восхождения. Коллинз внимательно наблюдал за попытками покорить ее. Наконец,

заметив, что восхождения, считавшиеся невозможными для одного поколения альпинистов, становились «не такими уж трудными» для следующего, он решил совершить восхождение *в будущее*. Коллинз наметил свое восхождение на момент, как бы отстоящий от текущего на 15 лет, и задал себе вопрос: «Что альпинисты подумают об этом восхождении тогда?»

Изучение истории альпинизма позволило ему немедленно ответить: «Они сочтут это обычным делом!»

Коллинз немедленно совершил путешествие в будущее. Он изменил показания календаря, передвинув его на 15 лет вперед, вообразил, что на дворе не 1979, а 1994 год. Коллинз вышел из настоящего и отправился в будущее. Он рассказывает об этом так: «Это стало совершеннейшей сенсацией среди скалолазов. Они-то по-прежнему совершали восхождения в 1979 году, в то время как я психологически перенес себя в 1994»¹¹. Поэтому неудивительно, что Коллинз наконец покорила Генезис.

Властелины времени, как и Коллинз, обладают способностью исследовать будущие времена, мысленно переносясь на годы вперед и действуя так, как будто они уже живут в новом и неизвестном, изменившемся мире. И то, что было сложно вообразить, становится реальностью.

• ТЕМПОРАЛЬНАЯ ЗОЛОТАЯ СЕРЕДИНА

Наша задача состоит в том, чтобы найти темпоральную золотую середину — правильную пропорцию прошлого, настоящего и будущего, которая опти-

мизирует лидерство. У каждого временного элемента своя роль. Лежащие в основе всего исторические модели важно признавать, но не абсолютизировать. Проекция будущего должна опираться на платформу, построенную в настоящем. Без истории нет базиса для принятия решений, влияющих на будущее.

Слишком активная эксплуатация прошлого, простой перенос его моделей в настоящее приводит к тому, что экономисты называют «замкнутостью». Это порождает коммерческий «инцест», в результате чего появляются ненадежные автомобили или клавиатура печатной машинки с клавишами, которые тяжело нажимать. Изначально она была разработана для того, чтобы предотвращать западание клавиш, но стала бесполезным реликтом в эпоху персональных компьютеров.

И напротив, одержимость исследованиями, выходящими за границы существующих знаний, структур и принятого образа действия, увеличивает риск менее рационального использования ресурсов и более частых неудач. На ум приходят катастрофы с шаттлами Challenger и Columbia.

• ВРЕМЯ ПОДУМАТЬ О БУДУЩЕМ

Спросите руководителя, что важнее для фирмы — прошлое, настоящее или будущее, и умный человек, скорее всего, ответит: «Все». Если же заставить его выбирать, то он, вероятно, выберет будущее. Он признает, что да, действительно, настоящее имеет ключевое значение, но истинные лидеры думают о перспективах, создают манящие картины будущего и ведут к нему людей. Это поведение настоящего лидера.

Правильное поведение.

Однако опыт показывает, что слова руководителей часто расходятся с делом. Чтобы подтвердить это, мы разработали простой, но эффективный тест, позволяющий «измерить» степень ориентации лидеров на будущее. Мы назвали его «глагольной проверкой».

Мы просим менеджеров выполнить следующее простое задание — написать пару фраз о своей компании. Все. Никаких дополнительных указаний. На выполнение задания отводится 10—12 минут. Слушатели быстро и небрежно пишут: одни более выразительно, другие менее.

А дальше начинается самое интересное. Участники зачитывают написанное себе или партнерам, обращая особое внимание на *глаголы*. Мы просим их подчеркнуть все использованные глаголы, а затем посчитать, сколько из них по грамматическим признакам принадлежат настоящему времени, сколько — прошлому и будущему. Простое упражнение, но результаты его весьма показательны.

Так как в распоряжении участников есть лишь несколько минут, у них нет времени тщательно «отшлифовать» свои тексты. Но именно это и дает результат, поскольку позволяет оценить самые первые ассоциации. Вот пример:

«Pinnacle Corporation находится в Буффало, Нью-Йорк. У нас 850 сотрудников, работающих в две смены в течение всего года. Мы производим мужские и женские ботинки для туристических прогулок. Основной продукт — товары линейки GripMaster, но мы также успешно продаем и товары линейки

ClimbCaptain. Компания распространяет свою продукцию в 13 странах. Мы осуществляем продажи в основном через специализированные розничные магазины спортивных товаров, а также — в спортивных отделах универмагов. Рекламу мы размещаем главным образом в журналах туристической тематики. Компания была основана в 1936 году Хьюго Поповым, всегда настаивавшем на использовании материстов высшего качества. Сегодня Pinnacle — один из наиболее уважаемых брендов в отрасли. Наши маркетинговые исследования последовательно показывают, что покупатели выбирают продукты Pinnacle за их качество. Выпускаемые нами туристические ботинки не самые стильные, но мы ориентируемся на серьезного туриста. Наши продажи в прошлом году составили 35 МЛН долларов. В настоящее время мы добавляем цепочку Johnson's Sporting Goods в группу наших дистрибьюторов. При удачном стечении обстоятельств в следующем году мы достигнем объема продаж в 40 млн долларов».

Явно не шедевр литературы, но вполне типичный текст. А теперь посмотрим на этот текст снова, на этот раз обращая внимание на грамматическое время глаголов. Подчеркнем глаголы прошедшего времени, выделим жирным шрифтом глаголы настоящего времени и прямым шрифтом — глаголы будущего времени.

«Pinnacle Corporation находится в Буффало, Нью-Йорк. У нас 850 сотрудников, работа-

ющих в две смены в течение всего года. Мы **производим** мужские и женские ботинки для туристических прогулок. Основной продукт — товары линейки GripMaster, но мы также успешно **продаем** и товары линейки ClimbCaptain. Компания **распространяет** свою продукцию в 13 странах. Мы **осуществляем** продажи в основном через специализированные розничные магазины спортивных товаров, а также — в спортивных отделах универмагов. Рекламу мы **размещаем** главным образом в журналах туристической тематики. Компания была основана в 1936 году Хьюго Поповым, всегда настаивавшем на использовании материалов высшего качества. Сегодня Pinnacle — один из наиболее уважаемых брендов в отрасли. Наши маркетинговые исследования последовательно **показывают**, что покупатели **выбирают** продукты Pinnacle за их качество. Выпускаемые нами туристические ботинки не самые стильные, но мы **ориентируемся** на серьезного туриста. Наши продажи в прошлом году составили 35 млн долларов. В настоящее время мы **добавляем** цепочку Johnson's Sporting Goods в группу наших дистрибьюторов. При удачном стечении обстоятельств в следующем году мы достигнем объема продаж в 40 млн долларов».

Итого: 2 глагола прошедшего времени, 10 глаголов настоящего времени, 1 глагол будущего времени. Внимание автора этого абзаца отдано преимущественно настоящему. Можно разглядеть лишь небольшой ре-

веранс в сторону прошлого. А вот будущее практически не интересует писавшего. «Диагноз» звучит резко — в конце концов, бедняга имел лишь несколько минут для написания текста. Однако, по нашему мнению, этот тест многое рассказывает о приоритетах человека.

Шокирующая правда состоит в том, что глагольная проверка почти всегда свидетельствует об озабоченности *исключительно настоящим*. Типичный результат — 80% глаголов настоящего времени, 15% — прошедшего и 5% — будущего. Такая манера изложения прекрасно подходит для текстов определенного рода — например, для разного рода руководств по эксплуатации или для описания событий текущего футбольного сезона. Но для корпоративных лидеров, которых попросили «написать пару фраз о компании», это неудачная «проба пера».

Результаты этого упражнения могут многое сказать о руководителях, но порой реакция на результаты проверки говорит еще больше.

Однажды мы проводили подобный тест среди топ-менеджеров крупной и хорошо известной корпорации. Как обычно, результаты продемонстрировали явно выраженную ориентацию на *настоящее*. Лишь очень немногие руководители писали о потенциальных стратегических союзах, о постепенном расширении, о действительно долгосрочных финансовых планах. В основном они были захвачены в силки текущими проблемами компании. Их мышление погрязло в болоте повседневности. Они *управляли* фирмой, но не вели ее в будущее.

Самый высокий из присутствовавших на семинаре руководитель (чей собственный абзац почти целиком

относился к настоящему) был просто поражен. «Неужели никто, — громогласно вопрошал он, — не думает о будущем?! На пять, десять, двадцать лет вперед?!» Столкнувшись с этой тревожной реальностью, босс торжественно заявил, что менеджеры изменят свой подход к пониманию времени. Будущее станет «вездущим».

Однако не все реагируют таким образом. Как-то мы предложили выполнить это упражнение региональным руководителям крупной фирмы по предоставлению финансовых услуг. Каждый из менеджеров нес ответственность за многомиллионное структурное подразделение и сотни сотрудников.

Как обычно, упражнение продемонстрировало сильную привязку к настоящему. Указав на этот факт, мы были готовы к тому, что на аудиторию снизойдет своего рода «темпоральное прозрение», которое мы столь часто наблюдали раньше. Вместо этого воцарилась тишина. «Вы видите здесь какие-нибудь проблемы?» — подсказывали мы. Никакой реакции. Менеджеры явно не прониклись серьезностью ситуации. Как нам показалось, многие из них полагали, что это было самое тупое упражнение из всех, которые они когда-либо выполняли.

Но вот, наконец, один из них нарушил молчание. «Вы, похоже, не понимаете особенностей нашего бизнеса, — сказал он, — мы живем в настоящем. У нас просто нет времени думать о будущем». И это сказал менеджер, годовая зарплата которого выражается 6-значным числом и который несет ответственность за прибыли и убытки, за рост и развитие своего подразделения. И почти все присутствующие согласились с ним. У них «просто не было времени» думать о будущем. Видимо, этим занимается кто-то еще, ско-

рее всего, те, кто сидит в штаб-квартире. Может быть, президент компании?

Менеджеры напомнили нам хоккейных вратарей, мастерски отражающих шайбы, летящие к ним со всех направлений. Нет, мы ничего не имеем против вратарей. Разумеется, организациям, как и хоккейным командам, нужны хорошие вратари. Но вратари по определению реактивны, то есть реагируют на ситуацию, но не создают ее. Они лишь в очень малой степени думают о будущем — ровно настолько, насколько необходимо, чтобы, например, предсказать, откуда нападающий противника нанесет свой удар. Но в общем и целом они все же склонны думать — и это вполне обоснованно — о настоящем.

Проблема состоит в том, что в организациях именно хорошие вратари часто продвигаются на лидерские должности. Понятно почему — в конце концов, именно они привели команду к победе. Но даже оказавшись на новых должностях, многие из них продолжают думать и действовать, как вратари. В темпоральном смысле они остаются привязанными к настоящему, даже несмотря на то что теперь у них гораздо более широкий круг обязанностей. В то время как лидерам — если продолжать аналогию с хоккеем — необходимо думать как президентам или генеральным менеджерам команды — оценивать ее нужды в общем, подбирать игроков, выискивать молодые таланты, планировать новые игры. Иными словами, мыслить в долгосрочной перспективе.

Бывшие вратари, разумеется, это знают. Логически они понимают, как поступать. Они торжественно заявляют, что теперь мыслят стратегически, думают о будущем и планируют его. С этой целью они даже посещают семинары по вопросам менеджмента. Но вдруг звонит

сотовый телефон. BlackBerry* сигналил о получении 37 новых электронных сообщений. И сегодняшний день забит до отказа — с 7 утра и до 7 вечера. В довершение всего уходит руководитель офиса во Фресно.

В условиях столь сильного прессинга текущих дел «внутренний вратарь» такого человека неизбежно начинает брать верх. Ответ на телефонный звонок — проблема успешно отражается — шайба отбита! Тридцать семь сообщений по BlackBerry прочитываются и обрабатываются — еще 37 шайб отбито! Фиаско во Фресно удастся предотвратить — ворота опять спасены, зрители ликуют! Успехи и в самом деле впечатляют. Но лидерство ли это?

Воздавая должное людям подобного типа, следует отметить, что, по справедливости говоря, проблема не в них, а в корпоративной культуре как таковой.

Если менеджеров поощряют только за количество «отбитых шайб», за реактивное разрешение проблем, то высшим руководителям необходимо оценить темпоральные сигналы, которые они посылают своим подчиненным. Возможно, система поощрения нуждается в изменении для отражения новых темпоральных приоритетов. Если вы хотите, чтобы ваши управляющие думали о будущем по крайней мере 25% времени, то по меньшей мере 25% их премиальных пакетов должны зависеть от стремления к достижению ориентированных на будущее целей. Например, таких, как долгосрочное стратегическое планирование. В противном случае даже самые красивые слова не заставят служащих оторваться от разрешения проблем повседневности.

* Разновидность КПК, ориентированная на обеспечение максимального удобства работы с электронной почтой «на ходу». — *Прим.ред.*

Если у ваших менеджеров не будет времени думать о будущем, то будущее может не наступить.

• ИЗВЛЕЧЕНИЕ ПОЛЬЗЫ ИЗ ПРОШЛОГО, НАСТОЯЩЕГО И БУДУЩЕГО

General Electric — наиболее часто обсуждаемая фирма в корпоративной жизни Америки. Ей завидуют. Ей пытаются подражать. Ежегодные доходы, а это 135 млрд долларов, ставят GE на пятое место в списке Fortune 500, а рыночная стоимость всех выпущенных в обращение акций в размере более 300 млрд долларов делает ее одной из самых дорогостоящих компаний в Соединенных Штатах. 300 тыс. сотрудников фирмы производят самые разнообразные электрические приборы, от ламп накаливания до реактивных двигателей, и получают за это большие деньги — в 2003 году компания заплатила сотрудникам в совокупности 15 млрд долларов. На протяжении многих лет GE возглавляет рейтинги наиболее уважаемых корпораций Америки. И только человек, проживший 20 лет подряд в юрте, может не знать, что в период с 1981 по 2001 гг. GE находилась под управлением неподражаемого Джека Уэлча (сравниться с ним может разве что Уоррен Баффетт из холдинга Berkshire Hathaway) — наиболее часто цитируемого бизнесмена всех времен. Уэлча называли «легендарным», «великим» и даже «величайшим» (об этом прямо говорят заголовки написанных о нем книг)¹².

Послужной список Уэлча в GE впечатляет. Он принес в компанию высокоэнергичный, не признающий поражений стиль лидерства. Так, его известное

наставление менеджерам гласило, что структурные подразделения компании должны занимать первые, в крайнем случае вторые, места в соответствующих отраслях, в противном случае компания не будет развиваться в этих направлениях. Он концентрировался на стоимости акций, а не на прибыли как на показателе успеха. И эта стратегия совершенно явно работала: под руководством Уэлча GE увеличила рыночную капитализацию на миллиарды долларов.

Но сколь бы величественной фигурой ни был Джек Уэлч, его история — это не история General Electric. В самом деле, корни компании уходят в прошлое, к Томасу Эдисону, который после более чем тысячи неудачных попыток создал в 1879 году лампу накаливания, проработавшую около 13 часов подряд. Чарльз Коффин, генеральный директор GE в период с 1892 по 1922 гг., начал методично развивать деятельность компании в области производства электрического оборудования. Оуэн Янг, возглавлявший GE после Коффина до 1940 года (в 1929 году журнал *Time* назвал Янга человеком года), стремился превратить GE в корпоративного гиганта общего профиля и, для того чтобы имя GE звучало для среднего американца, направил силы компании в область бытовой техники. Чарльз Вильсон (генеральный директор с 1940 по 1950 гг.) провел компанию через все трудности Второй мировой войны и заложил основы для ее стремительного взлета в последующие годы. Ральф Кординер (1950—1963 гг.), последователь управленческих теорий Фредерика Тейлора, стал первым, кто разделил GE на отдельные бизнес-структуры. Фред Борш (1963—1972 гг.) активно инвестировал средства в двигатели для воздушных судов, которые сегодня обеспечивают значительную долю транспортного бизнеса GE, исчисляемого цифрой в 15 млрд

долларов. Реджинальд Джоунс (1972—1981 гг.) сосредоточился на улучшении финансового здоровья компании, закладывая основу для дальнейшего роста.

А потом пришел Джек Уэлч, который максимально реализовал заложенные предшественниками возможности.

За долгие годы существования компании ученые GE изобрели рентгеновскую трубку, лампу с вольфрамовой нитью накала, магнитно-резонансную томографию и твердотельные лазеры, используемые сейчас в большинстве копировальных и факсимильных аппаратов. Из всех компаний, для которых в 1896 году определялся индекс Доу-Джонса, выжила только GE.

Нынешний глава GE Джефф Имметт прекрасно осведомлен о богатом наследии компании, которое определяет настоящие проекты корпорации и планы на будущее. Имметт понимает, что его предшественники заглядывали в будущее — иногда на десятилетия вперед. Они уважали прошлое, но не ограничивались им. В самом деле, когда Реджинальд Джоунс передавал полномочия Джеку Уэлчу, он благословил Уэлча «перевернуть все вверх дном», если это будет необходимо для успеха. Передавая пост Имметту, Уэлч повторил эти слова.

Имметт прислушался к напутствию. Ситуация, в которой он работает сейчас, отличается даже от той, в которой работал Уэлч всего лишь несколько лет назад, и Имметт планирует дальнейшие изменения. Он выводит GE из ряда отраслей, связанных с предоставлением финансовых услуг, где Уэлч стал первопроходцем. Он вносит радикальные изменения, перетряхивая бизнес-портфель, чтобы устоять против сильной конкуренции из Китая. «Пройдет 10 лет, и 90% доходов нашей компании будут приносить те

области, в которых прежде мы конкурировали с Китаем, а 80% предприятий начнут продавать в Поднебесной свою продукцию», — объявил он в 2003 году. В дополнение к этому нынешний глава корпорации увеличил финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), и особенно проектов, выполняющихся в Глобальном исследовательском центре GE — в «святая святых» компании, месте, где были совершены крупнейшие научные прорывы корпорации за последнюю сотню лет.

Некоторые из нововведений Иммелта, вероятно, негативно скажутся на доходах GE в течение нескольких ближайших лет. Но Иммелт — это лидер с высоким уровнем темпорального интеллекта, и он не беспокоится. «Я управляю компанией, которой 125 лет от роду, — заявил он журналу *Fortune* в 2004 году. — Кто-то сменит меня, как я сменил Уэлча»¹³.

Иммелт, похоже, держит в поле зрения прошлое, настоящее и будущее.

• ПРИМЕНЯЕМ ТЕМПОРАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Когда вы строите планы на текущий момент, исходя из знаний прошлого и думая о будущем, то задействуете мощные ресурсы, способствующие тому, что происходят важные события. Менеджеры, погрязшие в болоте повседневности, оказываются вдруг освобожденными. Ситуация, в которой они вынуждены работать и управлять, гармонизируется и обогащается в темпоральном аспекте. Они знают, где были, и ясно видят, куда идут.

Вот несколько способов, при помощи которых вы избавитесь от тирании настоящего:

- Не позволяйте повседневным проблемам засосать вас. Перестаньте беспокоиться о максимализации биржевой стоимости акции «прямо сейчас» и сфокусируйтесь вместо этого на повышении ее стоимости в долгосрочной перспективе. Платите за производительность компании, а не за производительность акции. Способ разбогатеть именно в этом.
- Путешествуйте во времени. Подавая заявку на участие в военной программе по созданию многоцелевого ударного истребителя (JSF) стоимостью 19 млрд долларов, Том Бербедаж, представитель авиационного гиганта Lockheed-Martin, творчески подошел к решению проблемы поднятия «боевого духа» коллектива разработчиков JSF. Он устроил членам команды грандиозный прием, кульминацией которого стал момент, когда Бербедаж снял покрывало с огромных макетов журналов и газет. Размещенные над изображениями нового истребителя, заголовки гордо сообщали: «Истребитель компании Lockheed отрывается от земли» и «Как им это удалось?». Каждый журнал был датирован числом, отстоящим от текущего момента на 4 года вперед.
- Практикуйте методику «что, если», анализируйте возможные альтернативы. Постоянно разрабатывайте свежие сценарии будущих возможностей и новые бизнес-модели для того, чтобы создавать конъюнктуру рынка, а не реагировать на ее изменения.

- Используйте имеющееся наследие. Нет нужды посещать специализированные ралли, чтобы признать, что Harley-Davidson верен своим традициям. Как заявил в 2004 году вице-президент компании по маркетингу представителю журнала для бизнес-элиты Fast Company, «здесь даже стены впитали дух отцов-основателей»¹⁴. Конкурентное преимущество Harley-Davidson не в качестве продукта и не в новаторском дизайне. Оно — в истории компании.
- Не пренебрегайте ретрополяцией. Нарисуйте в уме футуристическую картину того, какой вы бы хотели видеть вашу фирму через год, два или пять лет. Купите календарь и измените все даты так, чтобы 2005 год стал, скажем, 2010-м. Составьте обратное расписание, показывающее ключевые события, которые вы бы хотели увидеть произошедшими. Именно это, а не какая-то пыльная доска на стене с листочками-напоминаниями — средство «запрячь в колесницу» всю мощь корпоративного видения.
- Поддерживайте чувство темпоральной перспективы. С чем бы вы ни столкнулись в ближайшую неделю, начиная с этого четверга, знайте, что человечество сталкивалось — и преодолело — гораздо более серьезные препятствия в своей истории — и продолжит преодолевать их в будущем. Успокойтесь. Подумайте вот о чем: ощутите ли вы важность сегодняшних проблем лет через 20?

ГЛАВА 2

ДВИГАЯСЬ В ПОТОКЕ

КАК И ВСЕ ОСТАЛЬНЫЕ, властелины времени живут в непрекращающемся бурлящем потоке, мчась от одной встречи к другой, справляясь в течение дня с целым набором задач. Нужно присутствовать на обеде в честь клиента, принимать телефонные звонки, обучить коллегу, сообщить чрезвычайно важную информацию, разделить обязанности между подчиненными. Властелины времени — это многозадачные лидеры, их еще называют «полихронными»¹. Они выполняют множество дел одновременно. Двери их кабинетов открыты в любое время. Ко всему прочему, они успевают отвечать на телефонные звонки. Их приоритеты постоянно меняются, время сжимается, решения принимаются молниеносно. Их действия дополняют, согласовываются, а иногда противоречат друг другу.

Но властелины времени не планируют каждую минуту дня, они не живут в рабской зависимости от делового расписания и намеченных дел. В отличие от авиапассажира, которого мы однажды наблюдали за сосредоточенным заполнением не одного, а целых трех ежедневников, они, похоже, понимают, что слишком детализированное расписание способствует тому, что действительно важные дела проваливаются в «темпоральные разломы». Смешно и грустно, но одержимость временем требует времени. Так, в одном исследовании было обнаружено, что ни много ни мало — 30% тех, кто составляет подробное расписание, больше времени тратит на него, а не на выполнение запланированного!"

Разумеется, властелины времени ведут ежедневники, но они не заиклены на них в той степени, в какой это свойственно менеджерам, помешанным на времени. Вероятнее всего, что властелины времени вносят в список только те дела, которые необходимо выполнить *в настоящее время*. (У французов, знающих толк в красивой жизни, есть прекрасное выражение о таком отношении ко времени: «*tot ou tard*», что значит «рано или поздно»). В отличие от прирожденных «календаристов», исповедующих тот принцип, что время делимо на порции и кусочки, властелины стремятся не делить время. По сравнению с большинством из нас они в гораздо меньшей степени одержимы тем, чтобы «пришпилить» время булавками или наложить на него мерную сетку. Они, похоже, знают: так называемые высокоприоритетные операции часто оказываются хоть и обременительными, но легкими, а перерывы (о которых скорбят консультанты по рациональному использованию времени) — настолько необходимая часть работы, что,

шутки шутками, их, возможно, следует планировать в своем графике.

Властелины времени не пытаются разделить на части то, что по своей сути является непрерывным потоком. Они воспринимают время как бесшовное, неделимое, как бесконечную ленту Мебиуса. (Лента Мебиуса — петля, перекрученные контуры которой обманывают ожидания и приводят в восторг, когда мы видим, как ее внешняя сторона превращается во внутреннюю, а конец необъяснимо становится началом.) Властелины времени проживают каждый свой день, выделяя время, когда это необходимо, участвуя в различных событиях согласно осмысленной схеме, создавая порядок в хаотичном фрагментированном мире. Невольные иконоборцы времени, они ищут непрерывности, ощущая, что жизнь как личная, так и жизнь организации — процесс, последовательность постепенных изменений. Подобно хорошему рассказу, она состоит не из коротких фиксированных эпизодов с четкими границами, но является по-следовательностью сцен, плавно перетекающих друг в друга.

Бывший президент нашего колледжа, социопсихолог по образованию, обладал высоким уровнем темпорального интеллекта. Однажды мы посетили его с целью узнать мнение профессионала о перспективах нашей теоретической программы. Беседа была в высшей степени приятной. Президент источал дружелюбие и внимательно слушал. Казалось, его вполне удовлетворили наши планы и стратегии.

Но когда мы уходили, он произнес знаменательную фразу.

«Знаете, — сказал он, — у вас отличная программа. Вы можете оставить ее в существующем виде, а мо-

жете развить в действительно выдающийся учебный курс. На ваше усмотрение. Благодарю за то, что заскочили ко мне».

Мы не сразу осознали значение этого загадочного напутствия. И продолжали думать, размышлять и доискиваться, пока однажды все не стало ясно. Смысл его фразы был понятен. Мы *могли бы* трансформировать нашу программу. Мы *могли бы* сделать ее программой мирового класса. И с помощью наших коллег мы отправились в путешествие и провели следующие несколько лет, занимаясь именно этим.

Сейчас, глядя в прошлое, мы осознаем, что тогда уходили с этой вроде бы ничего не решающей встречи, в замешательстве покачивая головами. То, что нам показалось поначалу неопределенным, было заряжено творческим импульсом.

Мы наблюдали этот феномен так часто, что даже дали ему название *«реакция по размышлению в коридоре»*. Та самая отсроченная реакция, когда люди, обрабатывавшие и усваивавшие некую информацию, начинают осознавать, что только что произошло. Их ум восприимчив. Он открыт для любого знания.

Люди с высокоразвитым темпоральным интеллектом не верят в завершение чего бы то ни было. Напротив, они оставляют вопрос открытым. Они не придерживаются той банальной точки зрения, что всегда необходимо вовремя закрыть собрание, расставить точки над «і», установить приоритеты, подвести итоги, распределить обязанности, *закончить*. Вместо этого они специально оставляют вопросы открытыми, не боясь многозначности, полагая, что «завязывание всех болтающихся концов» часто способно задушить любые начинания.

Властелины знают — ход событий не менее важен, чем конкретные действия. Как сказал один из наших смысленных коллег, перефразируя Йоги Берру «встреча не заканчивается до тех пор, пока встреча не заканчивается». Они тщательно оценивают, как потратить следующий блок времени, — и могут принять решение, например, продолжить спонтанный, импровизированный, но продуктивный диалог в коридоре, даже если это грозит перепланированием всего дня. Календарь для них — нечто, предлагающее варианты развития событий, но не определяющее их. Они знают, что каждая встреча, беседа, ежедневное распределение дел являются важными звеньями в цепи средств и целей. Они стремятся к синергизму во всем, добиваясь того, чтобы на первый взгляд не связанные встречи, дискуссии и диалоги соединялись в единое целое, а не расходились.

• ВРАГИ НЕПРЕРЫВНОСТИ

Властелины времени непрерывно воюют с отсутствием... непрерывности. Они с подозрением относятся к технологиям, которые ставят рациональность превыше результативности. Возьмем для примера программное обеспечение для подготовки презентаций вроде Microsoft PowerPoint. Ныне установленное более чем в 300 млн компьютеров по всему миру, это убийственное приложение изменило нашу манеру говорить, думать, убеждать и даже способность принимать решения. Предав забвению такие грамматические элементы, как абзацы, местоимения и связующие фразы, PowerPoint ловко сводит почти

все к маркированным спискам отдельных тезисов, которые, как заявляет эксперт журнала *New Yorker* Ян Паркер, «загоняют пользователя в рамки отрывистого резюмирующего стиля мышления»³.

Но след работы «редакторского ножа» PowerPoint на этом не заканчивается. Выкорчевывая местоимения и поощряя употребление пассивного залога, он искореняет интеллектуальную ответственность и право собственности в отношении самих идей, которые пользователь стремится изложить. Это делает программу изумительным средством ухода от ответственности. Удобство перевешивает качество, содержимое становится поверхностным, и говорящий часто сам становится сообщением. И, что гораздо хуже, аудитория не видит всего потока мыслей докладчика. Профессор из Стэнфорда Клиффорд Насс выразил это следующими словами: «Вы теряете процесс. Лучше всего я помню те занятия и тех профессоров, ход мысли которых я мог уловить»⁴.

Властелины времени со здоровым скептицизмом относятся к понятию предельного срока («deadline») — повсеместного инструмента управления временем и разрушителя непрерывности. Они, разумеется, знают, что предельные сроки возникают в нашей жизни с периодической необходимостью. Некоторые щекотливые переговоры, например, могут требовать введения «часа X» как средства нейтрализации политики затягивания решений, применяемой другой стороной. Однако, работая с людьми, властины времени часто избегают назначения предельных сроков, поскольку жесткие установки блокируют творческий потенциал. (Изначально слово «deadline» обозначало нанесенную по периметру тюрьмы черту, которую за-

ключенным запрещалось переступать. Охрана имела право стрелять в нарушителя.)

Исследование влияния предельных сроков подтверждает то, что ощущают властины времени. Когда дело доходит до необходимости стимулировать революционное мышление и инновации, назначение предельных сроков того или иного рода часто оказывается несостоятельным. «Творчество — пишет профессор из Гарварда Тереза Амабайл, специализирующаяся на теме предельных сроков, — обычно умирает под дулом пистолета». Она и ее коллеги выяснили, что прессинг предельного срока заставляет людей крутиться подобно белке в колесе. От этого только растет число совещаний и повышается фрагментация рабочего дня. Попросту говоря, чем сильнее давят на человека предельные сроки — тем это хуже для его творческого потенциала и временной непрерывности»⁵.

• НЕПРЕРЫВНОСТЬ В ИСКУССТВЕ И МУЗЫКЕ

Мы многое поняли о непрерывности в небольшом музее Мадрида, где провели целое утро, изучая грандиозную «Гернику» Пикассо. Это гигантское полотно, обнажившее ужасы и опустошение войны, запечатлело один-единственный момент апрельского дня 1937 года, когда немецкая авиация разбомбила крохотную деревушку басков. Вот ржет раненая лошадь, гротескно высунув язык. Вот мать, вне себя от горя, рыдает над бездыханным ребенком, лежащим на ее руках. Вот нелепо болтается голая лампочка. Мы были

уверены, что картина с ее фрагментированными образами и резкими голыми плоскостями повествует о разрушении, о внезапном переходе от жизни к смерти, *о разрывности*.

Но экскурсовод музея помог авторам этой книги разглядеть в «Гернике» неявные связи. Он терпеливо показывал нам, обывателям, как бескомпромиссные черно-белые грани Пикассо превращаются в многочисленные оттенки серого, создавая любопытные формы. Он объяснил, что эта навязчивая лампочка, болтающаяся вверх, как сигнальный огонь, высвечивает то, что американский искусствовед и поэт Эли Зигель назвал «*непрерывностью* жизни, смерти и реальности»⁶. Наше восприятие картины изменилось — мы убедились, что власть над временем, как и великое искусство, основывается на непрерывности.

Знаменитый саксофонист Уинтон Марсалис согласился бы с этим утверждением. Как-то, выступая в Village Vanguard, почтенном нью-йоркском джаз-клубе, легендарный музыкант исполнял сольную версию романтической баллады Виктора Янга I Don't Stand a Ghost of a Chance with You. Когда наконец Марсалис добрался до заключительных грустных аккордов этого произведения, в зале воцарилось молчание. Аудитория была потрясена гениальностью его исполнения.

Вдруг тишину разорвал чей-то сотовый телефон, грубо прервав выступление.

Но Марсалиса нельзя было сбить простым телефонным звонком. Выдержав краткую паузу, он повторил несколько раз одну и ту же короткую последовательность из 4 нот. Затем он продолжил выступление несколькими блестящими вариациями темы. Музыкальный критик знаменитого лейбла Atlantic Music Дэвид Хайду, присутствовавший в тот вечер в зале,

описал этот момент музыкальной непрерывности следующими словами: «Аудитория медленно возвращалась к прерванному произведению. Через несколько минут Марсалис возобновил импровизацию, которая, изменив тональность еще раз или два и "замедлившись" в конце до темпа баллады, закончилась в точности там, где исполнение прервалось — на словах "with... you..." Аплодисменты были невероятные»⁷.

Непрерывность — вот истинное искусство.

• ОТ ВРЕМЕНИ КАУЗАЛЬНОГО КО ВРЕМЕНИ НЕПРЕРЫВНОМУ

Пионеры в области исследований темпорального интеллекта Рон Пурсер и Джек Петранкер согласились бы с этим утверждением. Пурсер, профессор кафедры управления Государственного университета Сан-Франциско, и Петранкер, основатель и директор Центра креативных исследований в Беркли, Калифорния, убеждены, что почти повсеместная трактовка времени как разрывного — да-да, мы снова все о тех же ежедневниках и календарях — серьезно подавляет нашу способность планировать и благоразумно управлять изменениями⁸.

Ученые полагают, что время слишком часто рассматривается как нечто одномерное, как своего рода рудиментарная измерительная лента, упорядоченная и индексированная, нарезанная и поделенная на равные отрезки — минуты, часы, дни. Его линейность — от прошлого через настоящее к будущему — прослеживается почти во всем, начиная от 15-минутных временных отрезков карманных календарей до моментов, соответствующих важным вехам жизненного пути организа-

ции, заведения или идеи. События ошибочно понимаются как последовательность замороженных моментов или «мгновенных снимков» — статических состояний, последовательно сменяющих друг друга.

И в самом деле, с этой точки зрения все кажется точно организованным, легко объяснимым и каузальностью (успокаивающая нас идея, согласно которой будущее — прямое следствие прошлого) воспринимается как данность. Мы скрупулезно устанавливаем приоритеты. Создаем списки и дополняем их. Определяем действия для каждого свободного отрезка — аккуратно, впритирку, от и до — в попытке покорить хаос, организовать и свести его к порциям управляемых дел, которые человек выполняет — шаг за шагом, *пункт за пунктом (последовательно)*, Пурсер и Петранкер называют это «каузальным временем».

Что же они предлагают взамен? «Потоковое время».

Чтобы изложить это в бизнес-терминах, рассмотрим обыкновенный финансовый отчет. Потоковое время относится к каузальному времени так же, как поток наличности (да, это именно поток наличности) к бухгалтерскому балансу. Финансовый поток (иногда карикатурно изображаемый в виде водопроводного крана, из которого вода льется в ведро с дырявым дном) на самом деле ослабевает и усиливается, как прилив и отлив, постоянно показывая, откуда приходят и куда уходят деньги. Отчет о потоке наличности позволяет видеть то, что не в состоянии показать ни один финансовый отчет, — не только доход, но и то, какие операции порождают и потребляют наличность, какие активы были приобретены и как осуществлялось финансирование. Сущность финансового потока — непрерывность. Его ценность — изумительная полнота и содержательность.

С другой стороны, бухгалтерский баланс — это отчет настолько статичный, что он буквально замораживает время. Отражая ситуацию «по состоянию на 31 декабря 2005 года», он не способен работать с периодами времени «между 1 и 31 декабря». Педантично сбалансированные активы, долги и стоимость имущества за вычетом собственного капитала предприятия — фотоснимок, красноречиво говорящий о состоянии бизнеса в конкретный (и вполне дискретный) момент времени. Бухгалтерский баланс, несомненно, имеет важное значение, но не сравнится с отчетом о потоке наличности.

Именно подобного рода непрерывность движет рынок фьючерсных торгов — область деятельности, в которой риск и время неразрывно связаны. «Сущность риска, — сказал один биржевой маклер репортеру, — состоит не в том, что нечто *происходит*, а в том, что оно *может произойти*». Без непрерывности не может быть риска. Более того, они оказывают любопытное влияние друг на друга. «Иногда, подобно приливу, — сказал этот маклер, — риск обращает вспять нормальный поток темпоральных соотношений. Вместо прошлого, определяющего будущее, в ситуации риска мы имеем возможное будущее, определяющее настоящее»⁹. Подобный ход событий, определяющий, по мнению финансистов, *текущую стоимость*, позволяет потоку течь в обоих направлениях.

Взгляд на время как на поток был впервые сформулирован Михалем Чиксентмихали, преподавателем менеджмента и психологии в известной Школе менеджмента Друкера при Университете последипломного образования в Клермонте, южная Калифорния. Чиксентмихали определяет *поток* как состояние

концентрации настолько сфокусированное, что оно приводит к абсолютному поглощению индивидуума деятельностью.

Моряки-путешественники, эти индивидуалисты, способные (как и один из авторов) оставить успешную карьеру, чтобы сделать плавание основным делом своей жизни, — хороший пример существования в потоке. В путешествии есть вызов и опасность, и никакого материального интереса — пятилетнее хождение на древнем двадцатистифутовом шлюпе по западному Средиземноморью не приносит ни славы, ни денег. Но этот опыт изумительным образом перестраивает жизнь, переполненную до того ежедневными мелочами, превратив ее в постоянный поток.

Об ощущении ничем не нарушаемой непрерывности, возникающем на больших высотах, нередко рассказывают скалолазы. По словам одного альпиниста, на фазе восхождения «настоящее всегда наполнено будущим. Достижение высшей точки резко превращает все в прошлое. И с каждым шагом вниз, в долину, к цивилизации вы сильнее укрепляетесь в подозрении, что, в конце концов, вершина, которую вы только что покорили, — лишь *предварение вашей следующей вершины*¹».

Подобная интерпретация потока пришла в голову Чиксентмихали, когда он штурмовал свою собственную вершину, работая над докторской диссертацией. Наблюдая за тем, как студенты факультета искусств создают картины, он был заинтригован увиденным — абсолютной концентрацией на поставленной задаче, выходящей за границы текущего момента. Студенты, казалось, полностью сконцентрировались на своем занятии. Они не прерывались на еду, не чувствовали утомления, пропускали свидания, потеряли ощущение

времени. Они забывали о себе и растворялись в своей деятельности, объясняя любопытствующим свое состояние ощущением потока. Они говорили, что чувствуют, будто они захвачены потоком — все движется плавно и без усилий.

Ключевым условием существования в потоке, похоже, является *способность привести в соответствие задачу и навыки*, как называют это приверженцы данной теории. Такая проблема знакома любому, кто приготовился ударить по мячу для гольфа на первой стойке или только что выдвинулся на позицию перед опорным мячом. Вы испытываете чувство нервозности, поскольку — как и любой человек — не хотите начинать с ошибки. Одновременно вы рветесь вперед, вы хорошо подготовлены. Чиксентмихали описывает это следующим образом:

«Когда проблема сложна и персональные навыки используются по максимуму, мы испытываем редкое состояние сознания — состояние существования в потоке. Первый симптом потока — сужение внимания до четко определенной цели. Мы ощущаем вовлеченность, концентрацию, поглощенность. Мы знаем, что должно быть сделано, и понимаем, насколько хорошо выполняем задуманное. Теннисист после каждого удара знает, пошел ли мяч точно туда, куда он хотел его послать, пианист после каждого нажатия клавиши знает, как звучала та или иная нота. Даже обычно скучная работа — если задача находится в равновесии с навыками исполнителя и цели прояснены — возбуждает и захватывает».

Иными словами, поток — это гораздо больше, чем причуда. Он может изменить характер работы. Когда вы находитесь в потоке, вы полностью поглощены, не скучаете, вы так сильно вовлечены в свою деятельность, что ничто иное, кажется, не имеет значения. Вы испытываете глубокое чувство удовлетворения, а не апатии и безразличия. Вы теряете ощущение времени.

Каждое действие, движение и мысль точно следуют друг за другом. Все ваше существо вовлечено, вы работаете на пределе своих возможностей. У вас есть ясная цель, понимание, в верном ли направлении идет движение, умение разрешить проблему. Ваша деятельность достойна того, чтобы заниматься ею просто ради нее самой. Для многих людей именно эти ощущения — моменты наивысшего наслаждения.

• ПРИМЕНЯЕМ НЕПРЕРЫВНОСТЬ

Даже специалист по конкурентным стратегиям Майкл Портер из Гарварда начал двигаться в потоке. Засвидетельствовав десятилетний спад в стратегическом планировании, вызванный почти маниакальной тягой менеджеров к тому, чтобы фокусироваться на исполнении и реализации, он провозгласил — только стратегическое мышление может обеспечить значительное конкурентное преимущество. В этом, разумеется, нет ничего нового. Новаторство Портера в том, что, с его точки зрения, успешная стратегия должна быть непрерывной.

Ссылаясь на тридцатилетнюю историю компании Southwest Airlines, предоставляющей достойный, но ограниченный набор услуг экономным пассажирам, Портер делает вывод, что «стратегия должна

быть непрерывной. Ее нельзя постоянно изобретать; это нечто, связанное с основополагающими ценностями, которые вы стараетесь донести до клиента... Это позиционирование... и вот здесь-то непрерывность должна проявляться сильнее всего»¹².

Неудивительно, что поток — подумаем о нем как о *примененной непрерывности* — стал критически важной частью таких бизнес-начинаний, как сегментирование рынка и веб-дизайн. Например, Донна Хоффман и Томас Новак из университета Вандербилта, изучающие поведение потребителей в коммерческих интерактивных средах, призвали на помощь интеллектуальное детище Чиксентмихали, стремясь сделать навигацию по Всемирной паутине более захватывающей. Потребители, как они обнаружили, настолько глубоко и самозабвенно погружаются в море интернет-информации, что, как вы, наверное, уже догадались, попадают в состояние *потока*, непроизвольно отфильтровывая все за пределами Сети. Хоффман и Новак описывают Интернет как утопическую страну, где «самосознание потребителя исчезает, чувство времени искажается. Состояние ума пользователя, возникающее в результате движения по "паутине", должно особенно радовать представителей электронного бизнеса»¹³. Это прибыльно. Сетевая электронная коммерция является сейчас отраслью с годовым оборотом в 50 млрд долларов.

Как и в случае со студентами-художниками, за которыми наблюдал Чиксентмихали, поток, возникающий во время электронного путешествия, — результат соответствия задачи и возможностей. Наверное, это объясняет, почему ультрамодные веб-сайты, подобные Orbiz.com и FT.com (сайт *Financial Times*), время от времени приветствуют вас не предложением «горячего тура» или последней новостью из мира бизнеса,

а интерактивным соревнованием по толканию мяча в лунку или возможностью сыграть партию в гольф в смоделированной обстановке Кубка Райдера.

Почему они это делают? Веб-дизайнеры хотят увлечь вас потоком, используя сильнейший инструмент маркетинга, имеющийся в их распоряжении, — веб-сайт. Они знают, что искусная игра на вашем стремлении реализовать имеющиеся возможности (гольф не так уж и труден) способна творить чудеса и приковать внимание к их детищу. Удивить посетителя сайта такой формой приветствия, как партия в цифровой гольф, значит обеспечить большую непрерывность и сделать бизнес более прибыльным.

Но примененная непрерывность приносит не только прибыль. Она фундаментально изменяет подход к бизнесу. Капитализм свободного предпринимательства и убеждение, что выживает достойнейший, породили идею, что бизнес — это, как правило, игра с нулевой суммой. Прибыль одной организации оборачивается убытками для другой. На всякого победителя найдется проигравший. Бизнес — шахматная игра с единственным выигравшим. Битвы за долю рынка прекрасно иллюстрируют эту аксиому. Увеличение прибыли на 2% для одной фирмы неизбежно превращается в потерю для другой. Шах и мат. Игра окончена.

• СОТРУДНИЧАТЬ, ЧТОБЫ КОНКУРИРОВАТЬ

Или все-таки нет? Оказывается, игра не обязательно должна заканчиваться. Наиболее одаренные воображением властелины времени поделились с нами своей тайной: *не спешите пересечь финишную чер-*

ту, пусть соревнование продолжается. Давайте время от времени побеждать всем игрокам. Тогда сотрудничество и конкуренция перестанут противоречить друг другу — их «дружба» превратится в бизнес-стратегию. Секрет прост: для того чтобы выиграл один, другому не обязательно проигрывать.

В условиях пышным цветом расцветающей кооперации мудрецам из школы бизнеса в Гарварде следовало бы задуматься об уместности одного из своих последних семинаров с очень острым конкурентоспособным названием: «Стратегия грубых политических методов — вы играете, чтобы играть, или играете, чтобы победить?» Сопровождающая рекламная листовка выглядит необычайно воинственной. «Жизнью доказано, — сказано в ней, — на суровых игровых полях бизнеса хорошие парни приходят к финишу последними, а банк срывают беспощадные акулы».

А ведь сегодня, чтобы «успешно конкурировать», нужно совсем не то, что было нужно всего лишь несколько лет назад. Акцент корпоративной стратегии сместился с доминирования на рынках и обхода конкурентов на построение альянсов.

Назовем это «сотрудничеством для того, чтобы конкурировать».

Поговорим об авиакомпаниях. Сегодня рецепт успеха — или, по крайней мере, выживания в этой напряженной отрасли — совместные рейсы. Например, Continental бронирует рейс на Air France, тем самым, по сути дела, расширяя географию своих маршрутов. Но даже и не это главное. На самом деле речь здесь идет не просто о маркетинге и повышении доходов. Альянс Sky Team, предоставляющий этим авиакомпаниям возможность сотрудничать, а не конкурировать, позволил им еще и уменьшить свои расходы за счет

объединения сил при покупке топлива — одной из самых дорогостоящих статей расходов авиаперевозчиков. Партнерство также сокращает ряд административных издержек вроде затрат на распространение и продажу билетов. И однозначно сложившееся положение вещей выгодно путешественнику, получившему шанс «бесшовно» перемещаться между рейсами, а также дополнительный набор маршрутов, новые тарифы и новые бонусные программы поощрения часто летающих пассажиров¹⁴.

В отрасли здравоохранения больницы объединяются с целью сокращения расходов путем совместного использования всех своих средств и возможностей, начиная от высокотехнологичного оборудования и заканчивая прачечными. В сфере образования некоммерческие колледжи и университеты сотрудничают друг с другом ради укрепления своих позиций на рынке образования. Они также образуют альянсы с коммерческими предприятиями. Например, Университет Вашингтона придумал невероятное соглашение о совместных исследованиях с химическим гигантом Monsanto по принципу «quid pro quo» («услуга за услугу»): университет получает 26 млн долларов на исследования, а Monsanto — патенты на результаты исследований. В области фармакологии технологический альянс Eli Lilly и датской компании Novo Nordisk произвел новый инсулиновый продукт, который перешагнул достижения гиганта Squibb.

Сотрудники, а не конкуренты, — вот что сейчас модно. Обладатели темпорального интеллекта рассматривают рынок не как оппозицию своих и чужих, а как безграничное коммерческое сообщество, полное новых концепций и — как вы наверняка уже догадались — говорящее на новом языке. Эта, хочется верить,

более добрая и благородная экономика называется «конкутудничеством». В ней клиенты, поставщики и конкуренты — элементы «сети создания ценности» наряду с «комплиментаторами» (организациями, вносящими вклад в повышение ценности продукта или услуги. Так, например, чипы компании Intel повышают ценность новейшего программного обеспечения Microsoft).

Бизнес, как выясняется, вовсе не должен быть *войной*.

Но может стать спором. Ocean Spray, гигантский кооператив по производству напитков из клюквы, недавно решил конкурировать, а не сотрудничать, отвергнув предложение об альянсе со стороны Pepsi. Несмотря на то что многие рассматривали это предложение как в высшей степени выгодное. Совет директоров приказал руководству оставаться независимым и превратить Ocean Spray в «компанию, с которой будут считаться». Однако предстоящая конкурентная борьба могла уничтожить Ocean Spray. Том Пирко, глава одной консалтинговой фирмы в отрасли производства напитков, сказал: «Уравнение не решится. Это вопрос экономики, возможностей, ресурсов. Все цифры говорят о том, что Ocean Spray не справится самостоятельно».

Однако луч света все-таки промелькнул. Генеральный директор Ocean Spray Рэнди Пападеллис, однажды уже продемонстрировавший управленческую проницательность, на много миллионов сократив издержки за счет уменьшения толщины гофрированных транспортировочных контейнеров, исследовал возможности налаживания партнерских отношений с другими крупными компаниями по производству напитков. Он пришел к соглашению с японским концерном Sapporo

и английским Gerber Foods. До тех пор пока они не требуют права активного вмешательства в жизнь Ocean Spray, Пападеллис готов к переговорам. Создавая альянсы, а не наживая себе врагов, говорит он, «мы развернемся до масштабов других компаний»¹⁵.

• БЕСКОНЕЧНЫЕ ИГРЫ

Мы с восхищением открыли для себя, сколь точно ход мыслей богослова и писателя Джеймса Карса резонирует с чувством примененной непрерывности наших властелинов времени. В книге «Конечные и бесконечные игры» Карс пишет, что в основе жизни (а заодно, добавили бы мы, — управления и лидерства) лежат *два* вида игр. Так, существуют *конечные* игры, имеющие начало и строгие правила. Они заканчиваются только тогда, когда кто-то — человек или команда — выигрывает или когда истекает время игры. Таковы знакомые и управляемые временем соревнования повседневной жизни, игры, в которые мы играем, когда разрабатываем конкурентные стратегии.

Но есть еще и *бесконечные* игры. Они сложнее, но в конечном счете приносят больше удовольствия, большие прибыли и сопровождаются меньшей конкуренцией. В бесконечные игры играют по правилам, которые изменяются, когда игре грозит окончательное завершение — то есть всякий раз, когда кто-то вот-вот выиграет, а кто-то, наоборот, вот-вот проиграет. Цель игры в том, чтобы задействовать как можно больше людей и продолжаться до бесконечности. А секрет жизни, заявляет Карс, в стремлении поддерживать конечные игры в состоянии бесконечной и постоянно изменяющейся игры в них¹⁶.

Упомянутая выше лента Мебиуса широко и вполне правомерно используется как обозначение «формы» бесконечного процесса игры в игру по Карсу. Но, подобно «конкутудничеству», он напоминает властелинам времени, что совершенствование процесса игры важнее победы, что победителям полезнее учить побежденных, а не уничтожать их. А в целом — лучше развивать новые рынки, а не бороться за старые.

Изучение организационных изменений, проведенное исследовательницами Шоной Браун и Кэтлин Айзенхардт, свидетельствует в пользу этой идеи. Так, проанализировав деятельность компании Microsoft, они предположили, что непрерывность является фундаментальной частью корпоративной стратегии этого гиганта. Исследовательницы отметили: замечательная жизнь Microsoft с самого рождения характеризуется не драматическими скачками и блестящими тактическими приемами, а последовательностью движений, создавших в итоге в высшей степени успешную бизнес-модель. Это тоже своего рода стратегия, но отличная от обычного набора: «проделать отраслевой анализ, занять стратегическую позицию и исполнить намеченное, изучив наши ключевые компетенции и отталкиваясь от них». Гораздо больше эта стратегия напоминает «создание нескончаемого потока конкурентных преимуществ»¹⁷.

Существование в неослабевающем потоке объясняет успех многих бизнес-начинаний. Вспомним, например, историю становления Staples — известного ныне гиганта в сфере производства и распространения офисной продукции. Начав с единственного универсама в Брайтоне, штат Массачусетс, Том Штемберг создал компанию с оборотом в 11 млрд долларов и 1500 розничных торговых точек. Тем са-

мым он произвел революцию в том, как мы покупаем все, начиная от шариковых ручек и заканчивая офисными стульями. Рост компании был поступательным и эволюционным. Штемберг однажды так описал этот процесс: «Для меня, если говорить о Staples, не существовало одного архимедовского момента с его "Эврикой", история компании — это слияние моментов»¹⁸.

Браун, Айзенхардт и Штемберг — не единственные, кто осознал важную роль непрерывности в сфере корпоративной стратегии.

Многие консультанты по стратегическим вопросам, до этого слишком долго игнорировавшие темпоральные аспекты стратегического выбора, теперь начали определять свое поле как *поток* организационных действий, помогающих изучить, например, то, насколько быстро фирма должна расширить сферу деятельности, какие организационные формы она будет принимать с течением времени и как скоро проявятся преимущества такого рода изменений. Подобное динамичное стратегическое мышление бросает вызов традиционной точке зрения, согласно которой время состоит из дискретных единиц измеримой и равной длительности (чему пример — «часовое время»), и открывает замечательную возможность, особенно если речь идет о стратегическом планировании, рассматривать время как непрерывную последовательность событий, происходящих одно до/после другого.

• ОПАСНОСТИ МОНОХРОННОСТИ

Герои потока и непрерывности — многозадачные *полихроны*, о которых говорилось выше. (Возможно, вы тоже один из них, если вы экстраверт, находите изме-

нения оживляющими, спокойно переносите неопределенность, образованны, стремитесь к достижениям, нетерпеливы, и — не удивляйтесь — опаздываете чаще, чем вам хотелось бы.) Вместо того чтобы продирается сквозь скрупулезно составленные списки ежедневных дел, полихроны легко изменяют ход событий, поощряют перерывы и переносы в своих ежедневных планах.

Темпоральная импровизация оборачивается поразительной продуктивностью. Люди полихронного типа говорят, что движение в сводящем с ума потоке, а не борьба с ним и движение против него — вот что в действительности помогает достигать ежедневных целей. В то время как их монокронные коллеги, исполненные сознания своего долга, вкалывающие и планомерно выполняющие план, часто не получают результата.

Это не должно вызывать удивления. Организовать каждый день, предсказать развитие событий становится труднее и труднее, поскольку возникает все больше неожиданностей, ломающих наше расписание. И что еще хуже, попытки навязать хаосу порядок путем выделения приоритетных задач часто только усугубляют ситуацию. Навязчивое стремление к организации блокирует естественную непринужденность, необходимую для успешного функционирования в бурной повседневности. Эффективное руководство сродни импровизации. Как говорит Блудорн: «Управленческая работа — это полихрония»¹⁹.

Давайте займемся арифметикой. Пока монокроны прилежно защищают свою темпоральную сферу влияния, полихроны создают темпоральные альянсы, которые обеспечивают гораздо большую отдачу от каждого вложенного доллара. В этом заключает-

ся разница между, например, коком, стряпающим на камбузе, и шеф-поваром, блюда которого подают в изысканном ресторане.

В «прошлой» жизни, протекавшей на борту фрегата ВМФ США, один из авторов обнаружил, что в армии существует монотонно выстроенный порядок. Методичность пропитывает весь корабль, не исключая камбуза. Если, например, меню обеда предусматривает ростбиф, картофель и молодые бобы, то кок, заступив на дежурство в 4 утра, сначала жарит мясо, затем варит картофель и, наконец, готовит бобы. Неизбежный пошаговый характер этой упертой монохронности рождает кулинарную бездарность, свидетелями которой являются мармиты* и третьесортные буфеты, а плодами — грубое пережаренное мясо, безвкусное картофельное пюре и сырые волокнистые бобы. Сравните это со свойственным хорошему шеф-повару полихронизмом, позволяющим одновременно выполнять самые разные дела: раскладывать по тарелкам десерт, заканчивать приготовление голубиной грудки, завернутой в бекон, и ругать поставщика овощей.

Еще недавно полихронность считалась свидетельством беспорядочного склада мышления, нарушения, проявляющегося в виде отсутствия внимания на рабочем месте, плохого управления временем или откровенного безрассудства. Бесспорно, иногда эти обвинения соответствуют действительности, например, если речь идет о вождении автомобиля и одновременном разговоре по сотовому телефону. Но недавние исследования свидетельствуют, что ли-

деры, жонглирующие несколькими мячами одновременно, намного превосходят по результатам работы тех, кто от рассвета до заката предается расписанной по часам монохронной деятельности²⁰.

Более того, полихронизм полезен для здоровья. Полихронное социальное поведение, то есть социальная активность, будь то на работе или дома, множество друзей вокруг — мощное противоядие от стресса и недомоганий. Постоянное участие в общественной деятельности полезно для здоровья. Чем вы активнее, тем меньше шансов у простуды, депрессии, сердечных заболеваний и рака. Эффектное правило, выведенное Робертом Д.Патнэмом в революционной книге «Боулинг в одиночестве», где он оценивает растущую разобщенность современного американского общества, звучит так: «Если вы не принадлежите ни к каким группам, но решаете присоединиться к какой-либо, то наполовину снижаете риск умереть в следующем году»²¹. Постоянный контакт с себе подобными оказывает на нашу жизнь значительное влияние. Независимость означает разобщенность.

Специалисты по гештальт-терапии, к которым мы обратились, когда обнаружили, что немецкое слово «gestalten» означает «целостную структуру», согласились бы с нами. Они знают, что внутри каждого человека имеются эмоциональные блоки — здесь приходят на ум назойливость безотлагательных ежедневных расписаний и заикленность на часах. Цель гештальт-терапии состоит в том, чтобы снять блоки. А для этого необходимо добиться от пациентов сфокусированности на *процессе* — на том, что они делают, думают и чувствуют в данный конкретный момент, а не на том, что было сделано, могло бы быть

Мармит — обогревающая плита или теплый стол для сохранения пищи в горячем состоянии. — Прим. пер.

сделано, реально могло быть сделано или должно было быть сделано.

Нестесненные освобожденные эмоции на самом деле чрезвычайно важны. Они — непрерывные контролеры нашего поведения. Будучи всем, чем угодно, *только не* препятствием для рационального мышления и поведения, эмоции составляют постоянно меняющуюся среду нашей осведомленности. Являясь изумительным средством обеспечения обратной связи, они непрерывно сообщают нам о том, что нас окружает, идентифицируя риски и их источники, благоприятные возможности и пути вероятного развития ситуация. Они — провозвестники непрерывности. Нам просто нужно их услышать.

• ВЫБЕРИТЕ СВОЙ СПОРТ

Нас не удивляет, что во время дискуссий о непрерывности властелины времени неизменно говорят о спорте. Футбольная команда — пример делового управления, и во многих отношениях — метафора высокоэффективного производства. Здесь существует планирование и упорядочивание сложных последовательностей действий. Футбольный матч, подобно автомобилю на сборочном конвейере, постоянно движется к своей цели, развиваясь по ходу движения. Футбол — совокупность специализированных отделов и иерархий: нападение, защита, специальные команды. Однако с темпоральной точки зрения этот вид спорта — какой угодно, но не непрерывный. Это последовательность действий, разделенных периодами неактивности. «Игра, — как сказал однажды спор-

тивный комментатор Дэвид Харрис, — протекает короткими взрывами синхронного сражения, между которыми — паузы для перегруппировки». В каждом матче один победитель.

Есть еще бейсбол, игра, отражающая деловой мир, но совершенно по-иному. Бейсбол демонстрирует возможность каждого игрока превзойти организацию. Это спорт, в котором доминируют яркие индивидуальности, харизматичные, раскованные личности. Паузы в игре наступают тогда, когда происходит смена команд между подачами (иннингами). Игроки поочередно выходят отбивать мяч. И хотя бейсбол — один из немногих командных видов спорта, в котором отсутствуют традиционные игровые часы, время в бейсболе отмечают естественные дискретные разделители — подачи.

Интересно, что более всего властелинов времени восхищает баскетбол. Они склонны видеть в нем почти совершенный пример примененной непрерывности и потока. В нем есть постоянное движение по игровой площадке, почти мгновенная реакция на действия и движения других игроков и стремительная спонтанность. Как сказал один баскетбольный фанат: «Пойдите на профессиональный футбольный матч — он похож на хорошо поставленный балет. Пойдите на профессиональный бейсбольный матч — он похож на крокет. Но пойдите на профессиональный баскетбольный матч — и он будет похож на все, что угодно, на все, что может случиться (и обычно случается) в любую секунду».

Эксперт по организационному развитию Дик Дэниэлс, создающий способные побеждать бизнес-структуры, говорит, что привлекательность баскетбола сокрыта в самом процессе. Игру команды-победителя

всегда отличает изумительная «текучесть» и пластичность. В этом спорте есть ритм, осязаемый при одном только взгляде на постоянно скачущий мяч, есть поток. «В баскетболе, — пишет Дэниэлс, — нападение и защита "плывут" вместе. Один из самых восхитительных моментов в футбольном матче — момент перехвата мяча, возникающий, возможно, три или четыре раза за всю игру. В баскетболе подобная ситуация возникает три-четыре раза в минуту»²³.

В баскетболе моменты защиты и нападения сменяют друг друга непрерывно, поскольку являются составляющими потока. В отличие от футбола с его бесконечными тайм-аутами и бейсбола с перерывами между подачами и отражениями ударов, быстрая баскетбольная игра более всего напоминает стремительно несущуюся реку. Тренер не настаивает на конкретной стратегии, а «дирижирует» скоростью и направлением потока. В конце концов, как говорит об этом спортсмен и бывший старший член совета Центра прикладных исследований в Уортоне Роберт Кейдель. «Баскетбол — это поток легких стремительных игровых ситуаций, направление которого, в отличие от футбола или бейсбола, не может быть "запрограммировано" заранее. Даже изменение счета и кульминационные моменты случаются здесь непрерывно». Неудивительно, что баскетбольные фанаты проводят больше времени стоя, чем сидя!²⁴

Сторонники рассмотрения времени как непрерывного потока видят в этом подходе множество преимуществ, многие из которых далеко не тривиальны. Так, стратегически ориентированные властелины времени имеют возможность представить себе свой бизнес и его организацию в будущем, интерполировать их путь назад в текущую реальность и затем

более осознанно и эффективно управлять реализацией своего видения. Стэнли Дэвис, бывший некогда стратегом компании Citicorp, усматривал в этом провокационную загадку, лучше всего решаемую ясным умом. «Настоящее — это прошлое будущего, — сказал он, — и властелины времени должны продвигать его вперед, а не тащиться у него на поводку»²⁵.

Мы все заслуживаем порицания за то, что зависимы от часов и календарей. Полезно знать, что назначенное на 9 часов совещание будет окончено точно в 10 и что автомобиль заберет нас через 15 минут после его окончания, чтобы мы могли успеть на вечерний рейс. Часы и календари необходимы хотя бы из соображений здравого смысла. Но важно чувствовать, что через все обозначаемые ими отрезки времени проходит общая нить, соединяющая все в единый неделимый хаос.

Властелины времени создают членам своей команды условия, облегчающие достижение состояния потока. Они заботятся о том, чтобы навыки людей соответствовали стоящим перед ними задачам, чтобы члены команды чувствовали свою связь друг с другом и чтобы все отвлекающие моменты были сведены к минимуму. Как результат, члены команды столь самозабвенно стремятся к цели, что часто теряют ощущение времени. Для людей, находящихся в потоке, решение проблемы становится источником наивысшего наслаждения. Темпоральный интеллект властелинов времени позволяет им создавать состояние потока за счет предложения трудных задач, требующих от исполнителей внутренней свободы и активизации творческого потенциала.

Властелины времени умеют благодарить подчиненных за промежуточные результаты, которые

приносит с собой поток для того, чтобы инициировать других на дальнейшие свершения. Они добиваются того, чтобы заделы для создания непрерывности и потока присутствовали в работе каждого члена команды. И что более важно, они всегда стремятся привести ждущие решения задачи в соответствие с уровнем навыков своих коллег, тех, кому предстоит эти задачи решать, но всегда оставляют зазор между ними — просто для того, чтобы обеспечить своим подчиненным возможность роста.

Так давайте играть.

• ПРИМЕНЯЕМ ТЕМПОРАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Вы зависите от часов и календарей. Но помните, что минуты и часы — это не природный феномен. Придавайте им лишь то значение, которого они заслуживают. Иногда *поток* требует рассматривать время более сложным образом. Вот способы преобразовать разрывность в непрерывность:

- Трансформируйте дискретную игру вашего бизнеса, основное правило которой: «Всегда должны быть победители и проигравшие», в бесконечную игру. Перестаньте волноваться только о том, чтобы победить, и начните думать об улучшении самой игры. Пример: перестаньте конкурировать на существующих рынках, создайте новые.
- Не пытайтесь успеть все. Это не ваша работа. Ваша работа состоит в том, чтобы неуклонно следовать к цели и решать стоящие задачи посредством использования усилий других людей. Вычеркните из расписания несколько пунктов. Вы, вероятно,

обнаружите, что солнце по-прежнему восходит. Такая же возможность существует и у вашего бизнеса. Делать меньше дел, но делать их лучше — радость. Откройте ее для себя.

- Не ставьте точек над «і». Это заставляет людей продолжать думать. Десять минут совещания могут стоить десяти дней размышлений. Возникающая в результате «реакция по размышлению в коридоре» означает, что ваша команда обрабатывает проблему и готовится взяться за нее.
- Создайте в своей организации непрерывность, оставаясь на связи. Властелины времени доносят свой сильный и решительный голос лидерства посредством речей, докладов, электронной почты, досок объявлений или спонтанного общения в коридорах. Их последовательные логически непротиворечивые суждения разносятся эхом по всей организации. Они поддерживают энтузиазм не вспышками «патриотизма» в критические моменты, но изо дня в день.
- Создайте поток, то есть условия, которые облегчат вашим подчиненным достижение этого ощущения. Властелины времени заботятся о том, чтобы навыки людей соответствовали стоящим перед ними задачам, чтобы члены команды чувствовали свою связь друг с другом и все отвлекающие моменты были сведены к минимуму.
- Не позволяйте рутине календаря и расписания взять верх над действительно важными вопросами. Властелины времени постоянно тщательно оценивают, как им потратить следующий блок времени — и вполне могут принять решение, например, продолжить спонтанный, импровизи-

рованный, но продуктивный диалог в коридоре, даже если это грозит перепланированием всего дня. Они рассматривают свой календарь как нечто, что предлагает варианты действий, но не определяет их.

ГЛАВА 3

ПОРАЗИТЕЛЬНАЯ ЭЛАСТИЧНОСТЬ ВРЕМЕНИ

ЭКСПЕРИМЕНТ

Для него вам понадобятся старомодные песочные часы, известные ныне как «трехминутный таймер для варки яиц». Установите часы наполненной камерой вверх и наблюдайте за тем, как песок перетекает из верхней камеры в нижнюю.

Интуитивно мы все чувствуем, что песок должен течь через узкий перешеек между камерами с постоянной скоростью. И все же песочные часы представляют нашему вниманию явный парадокс. Когда верхняя камера полна, нам кажется, что количество песка в ней уменьшается с некоторой — довольно малой — постоянной скоростью. Когда она опусто-

шена примерно наполовину, начинает казаться, будто скорость ее дальнейшего опустошения возрастает. А под конец, когда она почти пустая, скорость течения песка, кажется, увеличивается во много раз. И время, замедлившееся минуту назад, несется вперед. Это не только метафорическое изображение нашего представления о том, что события набирают скорость по мере того, как мы становимся старше, но и пример непостоянства нашего восприятия времени.

Один из авторов недавно заметил этот обезоруживающий «эффект Алисы в Стране Чудес», проводя презентацию перед большой группой руководителей. Приглашающая сторона акцентировала его внимание на том факте, что выступление должно быть завершено ровно в полдень — чтобы у участников осталось время пообедать. На кафедре были установлены небольшие часы. Презентация содержала 7 основных пунктов. Каждый пункт сопровождался коротким видеоклипом и неизбежными слайдами PowerPoint. Пока мы рассматривали первые 4 пункта, время текло удивительно медленно — стрелки часов едва двигались. Но когда дело дошло до пункта 5, время, казалось, ускорило свой бег — часы побежали! На середине шестого пункта стало ясно, что до полудня осталось 5 минут. Они пронеслись как 5 секунд. Неудивительно, что конец презентации оказался скомкан, а на последний пункт вовсе не хватило времени.

Время, казалось, испарилось.

Это событие вызывает в памяти провокационный образ эластичного времени, созданный Сальвадором Дали как-то летним вечером после вечеринки в Коста-Брава. Художник хотел изобразить один

из любимых своих пейзажей — скалы и чахлое оливковое деревце, растущее возле его дома напротив крошечного бара. И вот, когда Дали изучал глазами знакомый ландшафт, он вдруг вспомнил мягкий сыр камамбер, подававшийся на той вечеринке. Блюдо подсказало ему идею, как можно разнообразить ландшафт.

Результатом стала самая известная в истории сюрреалистическая картина «Постоянство памяти» (рис. 1). Необычные формы изображенных на ней предметов и то, как художник сопоставил несопоставимые вещи, делает это полотно незабываемым. Где-то на бесконечно далеком расстоянии утесы Кап де Креус мерцают над спокойной водой. На переднем плане открытые карманные часы седлом лежат поперек шеи деформированной головы. Еще одни часы,

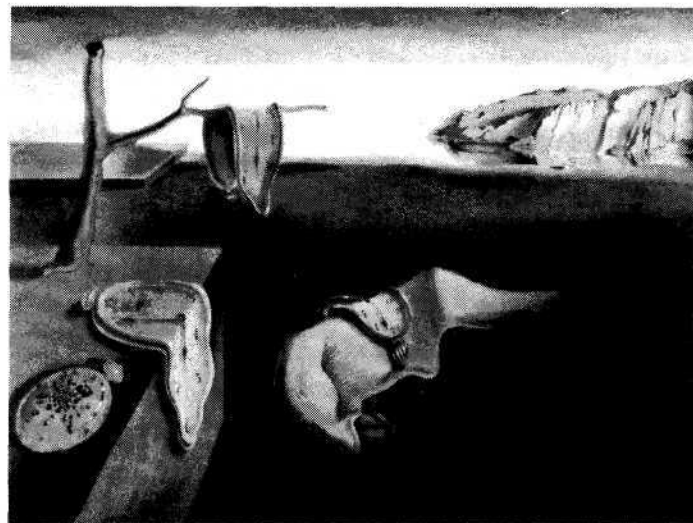


Рис. 1. Постоянство памяти

© 2004 Сальвадор Дали, Гала-фонд Сальвадора Дали/Сообщество по правам художников (ARS), Нью-Йорк

раскачиваемые морским бризом, болтаются, как белье, на ветви оливкового дерева. Третьи, похоже, расплавились и начали перетекать через край прямоугольного цементного блока.

Этот «камалбер времени и пространства», как называл Дали свой шедевр, сегодня выглядит столь же уместным, как и в далеком 1931 году, когда он был создан. Его сюрреалистичные образы напоминают нам о вездесущности времени. Часы с их навязчиво точными сведениями повсюду — на запястьях, в изголовьях кроватей, в радиоприемниках, телевизорах и сотовых телефонах. Более того, часы Дали, такие же мягкие, как перезрелый сыр, бросают вызов концепции точного механического времени, укоренившейся в нашей жизни и работе. Время теряет свое традиционное значение. Часы (некоторые говорили, что они представляют прошлое, настоящее и будущее) растворяются, размягчаются и становятся жидкими.

Необычный образ, созданный Дали, помогает увидеть время не только как объективную реальность, но субъективно. Плавающие часы и эластичное время меняются подобно всем человеческим созданиям. Это наиболее известное произведение Дали отражает ту сущность времени, которая выходит за рамки традиционной мудрости, предполагая, что время может значительно варьироваться в зависимости от человеческого восприятия.

Дали был прав. Время оказывается каким угодно, *но не* регулярным, хотя большинство людей прожили свою жизнь, принимая его равномерно-назойливое «тик-так» за данность. И вот именно эта *иррегулярность* времени вкупе с его поразитель-

ной пластичностью вызывает восхищение ученых и обывателей.

• ГЛАЗ МОРЯКА

Представьте на мгновение, что вы несетесь по калифорнийскому шоссе № 1, знаменитой двухполосной магистрали, пролегающей вдоль тихоокеанского побережья. Виды океана, бесспорно, живописны, но магистраль знаменита не этим, а тем, что является одной из самых опасных дорог Калифорнии. Выходя из поворота с плохой обзорностью, вы решаете обогнать автомобиль, движущийся впереди вас. Выезжая на полосу встречного движения, вы видите машину, несущуюся навстречу. Ерунда, думаете вы, и вдавливаете педаль акселератора в пол.

Это кажется просто.

На самом же деле удачное маневрирование среди других автомобилей представляет собой довольно сложную задачу, требующую фундаментального переопределения концепции времени, движения и пространства. Обычно мы рассматриваем время, движение и пространство по отношению к чему-то фиксированному, например, к определенному населенному пункту, дому, показаниям спидометра автомобиля, часам или даже Полярной звезде. Это здраво: только зная, где вы находитесь (штурманы называют такую точку «привязкой»), вы попадете туда, куда стремитесь. Однако точно определить свое местоположение, сколь бы важно оно ни было для перемещения из точки А в точку Б, совершенно невозможно, если обе точки — как эти два автомо-

бия — движутся. В подобных, значительно более сложных условиях все становится изменчивым, подвижным, текучим.

Во Вселенной нет ничего абсолютного. С тех пор как в 1905 году Альберт Эйнштейн выдвинул *теорию относительности*, мы знаем, что время само по себе *относительная* величина, по-разному воспринимаемая субъектами (или людьми), путешествующими с неодинаковыми скоростями. Все относительно.

Поэтому, ускорившись, чтобы обогнать впереди идущий автомобиль и проскочить перед тем, который движется навстречу, вы можете упростить ситуацию, сфокусировавшись только на одном — на движении других автомобилей относительно вашего. Придется переключиться от *абсолютных* пространственно-временных координат («Сколько еще минут до Кармела*?») к *относительным* координатам («Двигается ли обгоняемый мной автомобиль назад относительно моего?»).

Для этого нужно совершить нечто весьма необычное. Вообразите себя неподвижным наблюдателем, находящимся в темпоральном вакууме. Неважно, что вы мчитесь со скоростью более 100 км в час. Способность хотя бы в некоторые критические моменты помещать себя в центр системы координат называется «взглядом моряка». Она предотвратила множество столкновений в море и на дороге.

Превращение времени из абсолютного в относительное позволило двум исследователям по-новому взглянуть на проблему создания организационных стратегий. Профессор Университета Южного Иллинойса Аркалгуд Рампрасад и майор Института тех-

нологий ВВС США Уэйн Стоун называют такое время «стратегическим»¹.

Они описывают это темпоральное ощущение, используя метафору корабельного радара — навигационного устройства, позволяющего морякам «видеть» другие суда и землю вне зависимости от погодных условий и времени суток. Выходящий из центра круглого экрана радиальный курсор отображает радиоэхó окружающих предметов. С каждым оборотом радарной антенны другие суда слегка изменяют свое положение на флуоресцентном экране, что позволяет определить курс их движения.

Однако передающее судно на экране отсутствует. Подобно вашему автомобилю, оно находится в неподвижности в центре круглого экрана, в то время как курс каждой мишени показывает ее движение относительно передающего судна. Иными словами, экран радара демонстрирует *последовательность* (череду событий) и *длительность* (интервал, разделяющий события). Время соотносит одно движение с другим. Экран радара является по сути дела стратегическими часами².

Вместо судна поместите в центр экрана свою организацию. В этом случае постоянно движущиеся «цели» могут быть уподоблены многочисленным компонентам ее внешнего окружения — конкурентам, правительствам, сотрудникам, акционерам, потребителям и поставщикам, курс каждого из которых необходимо четко отслеживать. Вы следите за их относительным движением. Запускается новый продукт. Формируется альянс. В ближайшем будущем будет совершено недружественное слияние компаний. Выходят новые постановления. Увольняется руководитель высшего звена.

* Город в Калифорнии. — Прим.ред.

Формируются модели. Точки на дисплее перестают быть просто фактами, но становятся информацией, получают смысловую нагрузку. Каждая пара отметок на экране радара и вычисляемое с их помощью направление движения создают базис для измерения времени. Отношения между курсами становятся по существу часами нового вида, часами, которые измеряют не абсолютное время, а время в стратегической — и весьма относительной — вселенной. Стратеги (*штурманы организаций*) выискивают стратегические события. Это может быть, например, одновременный запуск нового продукта двумя конкурентами. Или формирующийся альянс двух крупных игроков в отрасли. Или возникновение новых технологий.

Властелины времени, не полагаясь исключительно на часовое и календарное время, рассматривают темпоральные карты, похожие на карты чувственного восприятия. Они позволяют упростить запутанный конкурентный ландшафт благодаря тому, что отображают изменения на рынке. Подобно штурманам, скрупулезно извлекающим критически важную информацию из положения отметок на экране радара, властелины знают, что правильный момент действия почти всегда определяется конкуренцией на рынке, а не часами. Нет ничего удивительного, что они чаще спрашивают: «Как быстро и в каком направлении движутся наши конкуренты?», а не: «Запустят ли они свой новый продукт в третьем квартале?».

Море, похоже, — средоточие множества историй об эластичности времени. Так, в своей великолепной книге «Голодный океан» капитан рыболовецкого судна, занимающегося промыслом меч-рыбы, Линда

Гринлоу описывает то, что она называет «морским временем»:

«Когда идешь под парами, течение времени измеряется скорее расстоянием, чем часами, и пройденные мили подходят для этой цели больше, чем обороты секундной стрелки. И только постоянно тикающие часы, в отличие от меня и других членов команды, имеют представление о времени. Опытный моряк никогда не спросит: "Когда мы будем там-то там-то?". Он скорее поинтересуется: "Сколько еще миль осталось?". В море я почти никогда не знаю, какой сейчас день недели, но я прекрасно осведомлена о том, сколько полных дней осталось до следующего полнолуния. Концепция времени изменяется в зависимости от наших приоритетов. Как только мы достигаем рыболовного района и первый невод закинут, мерой течения времени становится расстояние, а количество закинутых неводов и фунты поднятой на борт рыбы. Дни промысла не размечены традиционными часами, и "восемь вечера" не значит ничего. Сумерки — это время закидывания невода, а рассвет — время его выборки. Все, что находится между сумерками и утренней зарей, может быть описано количеством поднятых или спущенных секций оборудования, смотря по обстоятельствам. Члены команды никогда или очень редко носят наручные часы»³.

Проще говоря, важным является не часовое время, которое мы так привыкли использовать в силу при-

страстия к моделям линейного управления временем, а *стратегическое* время — способы, посредством которых каждое событие связывается с другими событиями.

Иногда просто необходимо посмотреть на время с точки зрения, отличной от традиционной. Если мы хотим властвовать над временем, мы не должны придавать часам большего значения, чем они того заслуживают. Час — стартовая точка, к которой нужно добавить знание событий и направления движения окружающих нас объектов. Подобно баскетбольным игрокам, чье «чувство площадки» помогает им ориентироваться не на часы, а на собственные ощущения и заработанные очки, властелины времени знают, что не могут себе позволить смотреть на часы в то время, когда конкуренты обходят их.

• ДЕСЯТЬ ПОТЕРЯННЫХ МИНУТ

Подумайте еще раз о вождении — вернитесь в то время, когда вы только-только учились водить.

Например, вождение автомобиля с механической коробкой передач поначалу пугает. Вам необходимо думать о каждом шаге последовательности: выжать сцепление, переключиться на первую передачу, отжать сцепление в нужный момент, одновременно потихоньку нажимая педаль газа, и ускоряться до тех пор, пока звук двигателя не просигнализирует, что пора повторить процесс и переключиться на следующую передачу. Не говоря уже о правильном торможении, умении пользоваться зеркалами, поддерживать постоянную скорость, вливаться в поток машин, движущихся по транспортным магистралям, о поворотах,

выполняемых в три приема, о параллельной парковке. На этой стадии вождение представляет собой сложную и далеко не рутинную задачу.

Однако проходит не так много времени, и вы перестаете постоянно думать о переключении передач, торможении или въезде на транспортные магистрали. Вождение — все еще не простое дело для вас, но оно становится более привычным. В конечном счете вы достигаете стадии, когда большую часть времени не думаете о вождении вовсе. Оно становится настолько рутинным, нет нужды размышлять о входящих в процесс подзадачах. Случалось ли с вами, что, направляясь на работу обычным маршрутом, вы, вдруг оказавшись на каком-то перекрестке, осознаете, что не помните, как очутились здесь? Не помните ничего, что относилось бы именно и конкретно к прошедшим десяти минутам? Если так, значит, вы перестали задумываться о вождении. Сложная задача стала выполняться автоматически.

Это переживание может быть отчасти неприятным. Вы задаетесь вопросом: а что, если бы в течение этих 10 минут перед вами пробежала собака? Ее бы вы увидели? Насколько подобное отключение сознания близко к амнезии? На самом деле, вы (и собака), скорее всего, не подвергались сколько-нибудь реальной опасности. Ведь ваше сознание не было на самом деле отключено. Просто теперь вождение автомобиля не требует участия вашего сознательного внимания. Вы ехали «на автопилоте». Вы были «в зоне». Если бы на дорогу выбежала собака, вы бы, вне всякого сомнения, среагировали надлежащим образом.

Здесь явно происходит что-то удивительное, и это «что-то» имеет отношение к восприятию времени. Объективно вы знаете, что десять минут никуда не де-

лись. Однако вы не можете вспомнить их. Это было похоже на сон без сновидений, подобно тому, когда вы вдруг выходите из «спящего режима» и чувствуете, что вы «только что» проснулись, хотя на самом деле это случилось несколько часов спустя. Хотя потерянные 10 минут очень сильно отличаются от сна. Вы не только бодрствовали, но и продуктивно действовали в течение 10 минут, больше того — вы выполняли сложную задачу.

Психологические исследования восприятия времени предлагают объяснения этого феномена. Похоже, такое прекращение сознательного размышления о *сложности рутинной задачи* — причина возникшего эффекта сжатия времени. Если задача слишком проста, человеку становится скучно, время, как кажется, течет медленно. Если задача *сложна, но не рутинна*, она требует нашего сознательного внимания и время опять же, как нам кажется, течет медленно. Но когда задача достаточно сложна, чтобы в нужной мере задействовать мозг, но достаточно рутинна, тогда время вполне отчетливо демонстрирует свою эластичность — действительно возникает ощущение, что оно течет быстрее.

Рассмотрим для примера работу диспетчера газовой компании — человека, который направляет потоки газа через различные трубопроводы, доставляющие топливо до потребителей. Чтобы выполнить сетевое планирование на газопроводах, основной объем операций запланирован на утро. А значит, утро является периодом повышенной трудовой активности диспетчера — он наблюдает за множеством компьютерных мониторов, отслеживает будущий рынок, звонит поставщикам, владельцам трубопроводов и потребителям. Эти задачи, часто весьма

сложные, — привычные занятия опытных диспетчеров, которые почти всегда говорят, что «утро пролетает незаметно».

Что же из этого следует? В некоторых ситуациях нужно стремиться к повышению рутинной сложности. Для деятельности, носящей регулярный характер, важно разработать технологическую схему так, чтобы работа в достаточной степени задействовала умственные способности сотрудников, но не переставала быть рутинной. Постановка перед сотрудниками новых или нестандартных задач несомненно обогащает производственный процесс, но одновременно вызывает эффект замедления времени. При выборе курса действия необходимо руководствоваться спецификой процесса и индивидуальными особенностями занятых в нем людей. В любом случае, экспериментировать, но осторожно! Рутинная сложность не гарантирует ускорения времени (в конце концов, вождение *не всегда* ускоряет его течение), но при правильно выстроенных обстоятельствах вы сможете влиять на восприятие времени своих подчиненных.

С другой стороны, некоторые виды работ являются монотонными и вялотекущими из-за *отсутствия* давления сроков. В это трудно поверить, если вы работаете на конвейере. Но спросите офисного работника о том, насколько срочным является проект, лежащий на его столе, и вы будете удивлены — и даже шокированы — ответом. Отсутствие предельных сроков вредит компании, так как замедляет время в восприятии работника. Даже кажущаяся незначительной работа — например, наклеивание ярлыков на стоящие в шкафу папки, — может стать источником вызова и вознаграждения, если скорость является важным фактором. Иными словами, дамоклов меч срока

иногда увеличивает удовлетворение от выполняемой работы. Все зависит от обстоятельств.

Стремясь прояснить этот вопрос, Джонатан Л.Фридман и Дональд Р. Эдвардс, психологи из Университета Торонто, сравнили игру в шахматы с популярными компьютерными играми. Хотя гроссмейстеры экстра-класса вправе накладывать временные ограничения на каждый ход, многие из них получают великое удовольствие от игры без каких-либо временных ограничений. Будь в распоряжении игроков все время Вселенной, им не удастся сыграть «совершенную» партию. А теперь сравните это с типичной компьютерной игрой. Без наложения временных пределов на каждый ход или без висящего у вас на хвосте соперника даже самая восхитительная игра быстро приедается.

Для работника срок иногда важнее исполняемой задачи. Но временной прессинг, если использовать его должным образом, может заставить время ускориться.

• КРАСАВИЦА ЭЙНШТЕЙНА И УПРАВЛЕНИЕ АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА

«Когда ты проводишь час в обществе красавицы, он пролетает как минута, — заметил как-то Эйнштейн, — но минута на горячей сковородке тянется, как целый час».

Попросите сто человек описать моменты, когда время, как им казалось, проходило особенно медленно, и 99 из них вспомнят, как стояли в очередях: в банке, в аэропорту или в Управлении автомобиль-

ного транспорта. Вспоминая об этом, респонденты хихикают, но отнеситесь к их словам серьезно. Наука об управлении давно признала факт эластичности времени и значительную разницу между *фактическим* и *воспринимаемым* временем, проведенным в очередях. Для человека, находящегося в очереди, время течет гораздо медленнее.

С точки зрения власти над временем вопрос заключается в том, могут ли организации что-либо *поделать* с этим явлением. Специалисты в области управления Марк Дэвис и Джанетта Хайнеке проанализировали огромное количество литературы по теории очередей и составили руководство для поставщиков различных услуг. Среди основных факторов, влияющих на восприятие времени ожидания, исследователи выявили пять, которые фирмы способны контролировать⁴.

Первый фактор — *воспринимаемая справедливость* ожидания. Очереди — это мини-сообщества, функционирующие по своим неписаным правилам и отличающиеся особым восприятием проявлений несправедливости. Вот, например, очередь в супермаркете. Вы с тележкой, полной покупок, стоите в очереди, скажем, в кассу № 3. Затем кассир бойким голосом объявляет, что открывается касса № 4. Но прежде чем вам удастся сманеврировать и перейти с нагруженной тележкой к кассе № 4, какой-то тип, стоявший за вами в кассу № 3, обгоняет вас в новой очереди, да не один, а с несколькими другими спринтерами, которые, как вы считаете, ждали меньше вашего. Тихо кипит от возмущения, вы остаетесь в кассе № 3. Вне зависимости от фактического времени ожидания, *воспринимаемое* время растянется, поскольку вы находитесь в ситуации, которую считаете несправедливой.

Главным образом в качестве меры борьбы с данным явлением многие поставщики услуг переключились на систему с общей очередью, популяризованную Wells Fargo Bank в 60-е годы XX века. При такой системе для обслуживания клиентов выделяется достаточно большое количество банковских консультантов (кассиров и т. д.), но существует только *одна* длинная очередь, направляемая стойками или турникетами. Как только какой-нибудь служащий освобождается, начинается процесс обслуживания следующего ожидающего. Это позволяет сдерживать раздражительность людей, поскольку принцип «первый пришел — первый обслужен» обеспечивает высокую степень воспринимаемой справедливости. Исследования показали, что объединенные очереди ведут к сокращению фактического и воспринимаемого времени ожидания, хотя имеются и исключения (5).

Второй поддающийся контролю фактор, выявленный Дэвисом и Хайнеке, — *комфорт* ожидания. Люди, испытывающие в процессе ожидания дискомфорт, почти всегда воспринимают время ожидания большим, чем оно есть в действительности. Комфортная температура, возможность присесть или прислониться к стене, если это практически осуществимо, эстетически приятное окружение — все это значительно уменьшает воспринимаемое время ожидания. Например, в Диснейленде вы можете 45 минут прождать очередной поездки по маршруту Индианы Джонса, но длинная очередь, извиваясь змеей, ныряет в цепочку пещер, которые выглядят как старые заброшенные шахты и кажутся частью аттракциона. Кто, кроме Диснея, мог превратить 45-минутное ожидание в развлечение? Рестораны также делают процесс ожидания более терпимым

для клиентов, приглашая их расслабиться в комнате отдыха (тем самым превращая очередь в источник прибыли).

Третий поддающийся контролю фактор — наличие или отсутствие *объяснения* причины ожидания. Для пассажиров, рейс которых задерживается, ожидание будет казаться более длительным, если они не в курсе причины задержки. Но как только они услышат: «Нам необходимо освободить от наледи крылья перед приемом пассажиров на борт» или «Как только наш старший помощник прибудет из Далласа, мы начнем посадку», время ожидания сократится. Однако воспринимаемое время ожидания снова увеличится, если клиенты увидят, что персонал бездельничает по ту сторону конторки или прилавка. Удивительно, но, согласно одному исследованию, «наблюдаемое безделье» персонала сильнее влияет на восприятие времени ожидания, чем тот факт, насколько пассажир торопится!⁶

Четвертый фактор, определяющий восприятие времени в очереди, — *известен или нет* предполагаемый срок ожидания. Проще говоря, ожидание известной длительности обычно кажется короче, чем ожидание неизвестной длительности.

Рассмотрим два сценария. В сценарии А Джулия идет в ресторан, где ей сообщают, что придется подождать 20 минут. Через 20 минут она получает столик. В сценарии Б Джулию заносят в лист ожидания, но не сообщают, как долго оно может продлиться. Через 20 минут она получает столик. В обоих случаях фактическое время ожидания одинаково и составляет 20 минут. Но воспринимаемое время ожидания в сценарии Б больше, чем в сценарии А, и нетрудно понять почему.

В сценарии А после после 15 минут Джулия может сказать себе: «Ну вот, осталось всего лишь 5 минут». В ее мысленной схеме учета времени это соответствует не очень большому периоду. Последние 5 минут протекают для нее относительно спокойно и без особой нервозности. Она предвкушает, что скоро получит столик. Это тот же самый эффект, который заставляет пятницы пролетать быстрее, чем понедельники, — мы знаем, что скоро выходные. В сценарии Б такого эффекта нет. На 19-й минуте ожидания Джулия по-прежнему не имеет представления о том, сколько еще ей предстоит ждать, и эта неопределенность «растягивает» время.

Многие рестораны используют эластичность времени, намеренно *завышая* время ожидания. Это делается для того, чтобы манипулировать восприятием времени клиента. Например, метрдотель предполагает, что ваш столик с высокой вероятностью освободится через 20 минут. Но он говорит вам, что ожидать придется 30 минут. Если вы считаете это ожидание приемлемым и решаете остаться, вы будете приятно удивлены, когда вас пригласят в зал уже через 21 минуту. А если бы вам объявили о 20-минутном ожидании и точно также пригласили бы в зал через 21 минуту, то в этом случае последняя минута показалась бы гораздо более длинной. Это все из области управления ожиданиями.

И, наконец, восприятие времени клиентом может зависеть от того, является ли ожидание *первоначальным* или *последующим*. Типичный пример — очередь на прием к врачу. Часто вы вынуждены сидеть в общей очереди с другими пациентами, прежде чем вас проведут в смотровой кабинет, где, скорее всего, опять придется ждать — на сей раз — появления врача.

И здесь можно вполне успешно манипулировать восприятием времени ожидания. Пациенты, сидящие в общей приемной, обычно жалуются, что время течет очень медленно, в отличие от тех, кто ждет в смотровом кабинете. Мы не утверждаем, что время ожидания в смотровом кабинете пробегает совсем уж быстро (по всей видимости, это все же не так), но предполагаем, что все-таки оно проходит скорее, чем в общей приемной.

Лучшее, что в этой ситуации может сделать врач, попросить администратора быстрее оформлять больных и препровождать их в кабинет. Пациентам кажется, что к ним относятся более внимательно, когда они ожидают в смотровом кабинете. Возможно, это объясняется тем, что, находясь в смотровом кабинете, люди ощущают, что помощь близка и им станет легче, даже если на самом деле это не так.

• РАЗМЕР ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ: УСКОРЕНИЕ ПУТЕМ УМЕНЬШЕНИЯ МАСШТАБА

В 1970-е годы доктор Альтон де Лонг из Университета Теннесси, психолог и архитектор по образованию, провел захватывающий эксперимент⁸, привлечший внимание как преподавателей, так и студентов. Он построил ряд домов разного масштаба ($1/_{12}$ натурального размера, $1/6$ и т. д.), «поселив» там манекенов. Участники исследования должны были подглядывать за «жильцами» в замочные скважины, причем на глаза им были надеты специальные шоры, не позволявшие видеть то, что происходит на периферии зрения. Участников проинструктировали: выбрать одну

из человеческих фигур, подглядывать за ней и подать сигнал, когда по ощущениям пройдет 30 минут.

Эксперимент укрепил де Лонга в подозрении, что *размер имеет значение*. Пространственный масштаб (размер макета по отношению к наблюдателю), как он полагал, является основным передатчиком ощущений времени и длительности. Так, например, испытуемые, работавшие в обстановке, имеющей масштаб 1:6, сообщали, что проходил час, когда на самом деле истекло только 20 минут. А те, кто взаимодействовал с еще более «лилипутскими» фигурами, сообщал об истечении часа по прошествии всего лишь 10 минут реального времени.

Вывод прост: восприятие времени зависит от масштаба (или пространственных характеристик) окружения. В ходе дальнейших исследований с применением электроэнцефалографии было обнаружено, что активность мозга фактически ускоряется пропорционально масштабу — чем меньше масштаб, тем быстрее человек мыслит!

Эксперименты де Лонга подняли ряд очень интересных вопросов. Неужели возможно сжимать время, манипулируя масштабом проблемы? И это не научная фантастика. Достаточно вспомнить, как современные вариации миниатюрных моделей де Лонга — речь идет о симуляторах — ускорили многое в нашей жизни, начиная от разработки новых продуктов и заканчивая обучением прохождению трассы Нью-Йорк — Париж на «Боинге-777».

Авиасимулятор («настолько реальный, насколько реальным он воспринимается») от Microsoft позволяет персонажу пилотировать что угодно, начиная от одноместного самолетика и заканчивая «Боингом-747», контактировать с диспетчерами, бежать

по взлетно-посадочной полосе и за несколько минут совершать полет из международного аэропорта Шарлотта-Дуглас до международного аэропорта Лос-Анджелеса. Другой симулятор позволяет Аарону Поволедо, победителю канадской гонки «Формула четыре», и другим гонщикам носиться по всему миру сначала в смоделированной обстановке и лишь после этого выезжать на настоящие трассы, где автомобиль может сломаться, перевернуться или столкнуться с реальным предметом. В весьма успешной видеоигре The Sims компании Maxis вы создаете миниатюрный мир и контролируете жизнь персонажей в обстановке, не сильно отличающейся от кукольного домика де Лонга.

• СИМУЛЯТОРЫ

Не вызывает особого удивления тот факт, что разработчики тренингов по управлению повально увлеклись виртуальностью. Сейчас существует ряд компьютерных симуляторов, в которых предпринимаются попытки воссоздать деловой мир в миниатюре.

Один из наших любимых — Capstone компании Management Simulation, Inc. — сложный симулятор на основе веб-технологий. Первоначально разработанный как программа обучения руководителей для таких корпоративных клиентов, как General Electric, Motorola и Honeywell, сейчас Capstone используется в колледжах и университетах по всей стране, включая колледж Бэбсона, штат Пенсильвания, Университет штата Мичиган и родной нам колледж Хартвик.

Capstone имитирует отрасль производства и поставки электронных датчиков, которые могут быть

использованы как комплектующие автомобилей. Команды численностью от 4 до 7 участников принимают на себя управление виртуальной компанией. В течение 8 гипотетических «лет» они занимаются маркетингом, финансами, трудовыми ресурсами, производством, НИОКР и принимают те или иные решения в соответствующих областях. После того как все решения приняты, фасилитатор (носитель функций, облегчающих выполнение работы) щелкает соответствующими кнопками, чтобы обработать результаты. Так в течение часов или даже минут команды могут видеть результаты своих решений в форме детальных финансовых отчетов и отчетов о состоянии рынка. Этот цикл повторяется по мере того, как команды конкурируют друг с другом из года в год, адаптируя свои стратегии по мере изменения ситуации и накопления опыта.

Веб-сайт Management Simulation, Inc. (www.capsim.com) заявляет, что Capstone «сжимает время».

Мы согласны, поскольку сами в течение многих лет эффективно использовали симулятор для обучения менеджменту. В колледже Хартвик мы ввели симуляторы в учебный план с 1996 года. Наша программа виртуального менеджмента сочетает обучение в аудиториях с использованием ряда симуляторов, каждый из которых обеспечивает отработку той или иной темы. Например в основном курсе по финансовому менеджменту используется финансовый симулятор Fingame, в курсе по глобальному бизнесу — Business Strategy Game, в курсе по маркетингу — Brands и, наконец, в вводном бизнес-курсе — MikesBikes. Наиболее полезной особенностью данных симуляторов является то, что студенты видят результаты своих решений вскоре после их принятия.

Симуляторы критикуют. Например, когда мы впервые предложили использовать их в программе по менеджменту, то столкнулись со скептическим отношением окружающих. Как может компьютерная программа отражать богатый и сложный мир реального бизнеса?! Нам твердили, что симуляция все упрощает. Что она не поощряет творчество. Что студенты их возненавидят. «И кроме того, — придирались коллеги, — алгоритм, представленный строкой кода номер 38 897, неоптимален».

И вот мы приближаемся к десятилетию курса, и наш опыт оказался ошеломляюще положительным. И даже закоренелые скептики сейчас признают огромную ценность хорошо спроектированного и надлежащим образом сопровождаемого симулятора. Разумеется, симуляторы упрощают ситуации реального мира. Разумеется, они имеют недочеты и «глюки». Но если говорить о менеджменте, то наши студенты стабильно оценивают симуляции как наиболее ценную часть получаемого ими образования в данной области. Они наслаждаются конкуренцией, ответственностью, формированием команды и более всего — возможностью быстро увидеть результаты своих — удачных и не очень — решений. Они часто с головой уходят в симуляции, воспринимая их серьезно, как реальную работу. (Сплошь и рядом в коридорах можно встретить членов команд, горячо спорящих о том, должны ли их «компания» выпустить в следующем квартале акции без фиксированного дивиденда или долговые обязательства.)

Симуляции используют эластичность времени, сжимая несколько лет обучения до нескольких недель — возможно, несовершенно, но все же лучше, чем все остальное, виденное нами. Еще ни один сту-

дент не пришел к нам и не воздал хвалу «сжатию времени», обеспечиваемому симуляторами, хотя ясно, что именно это они ценят больше всего.

Что является причиной такого ажиотажа в отношении виртуальной реальности? Уильям Пауэлл, изучавший использование симуляторов в вузовских программах обучения менеджменту, говорит об этом так: «Если умение реагировать и взаимодействовать не доведено в вашем сознании до автоматизма, то оно бесполезно. Обеспечить этот автоматизм как раз и обещают лучшие симуляторы. Они предлагают пользователям подобие жизни, позволяющее практиковаться, практиковаться и практиковаться до тех пор, пока информация и соответствующее поведение не превратятся в опыт»⁹. Мы бы добавили к этому уникальную способность симуляторов ускорять, или сжимать, время.

Симуляторы — это безделушки, которые нравятся авторам журнала *Fast Company*. Откройте любой выпуск, и вы найдете массу статей вроде: «Деятнадцать способов быстро войти в должность», «Уговоры как инструмент в трудных продажах» и даже регулярную колонку под названием «Спидометр»! Ясно, что цель издания — помогать своим читателям двигаться быстрее. Не так давно он прославлял Speedpass от Mobil Oil Corporation — устройство, реализующее новую технологию оплаты, позволяющую максимально ускорить обслуживание водителей на газозаправочных станциях. Те 5 млн клиентов, которые могут достать из кармана эту маленькую пластмассовую безделушку и приложить ее к изображению «летающей лошади» на заправках, экономят примерно 30 секунд на каждой сделке, длящейся в среднем 3,5 минуты. Но важнее всего то, что обладатели Speedpass посещают

станции Mobil в среднем на 1 раз в месяц чаще других клиентов и тратят на 2—3% больше при каждом посещении.

Следующие на очереди — организации быстрого питания. Mobil сейчас проводит испытания Speedpass в 400 торговых точках McDonald's в Чикаго. Затем оптимизация коснется аптек и гастрономов. Джо Джордано, ловкий маркетолог, придумавший Speedpass, кажется, хочет ускорить все, что только возможно. «Время, — сказал он Fast Company, — это единственное, о чем я думаю по ночам»¹⁰.

Да, ускорение может стать навязчивой идеей. Если вы мучаетесь бессонницей и причины тому — размышления о времени, это вполне обоснованно. Джордж Сток-младший и Томас М. Хаут из компании Boston Consulting Group изучали отношения между быстрым реагированием на потребности пользователя и силой конкурентной позиции. Проанализировав «конкурентов, построивших свое преимущество на сокращении времени», — такие фирмы, как Wal-Mart, Citicorp и Thomasville Furniture, — Сток и Хаут сделали вывод, что скорость действительно имеет значение. Wal-Mart пополняет свои запасы дважды в неделю. Citicorp за 15 дней анализирует вашу кредитоспособность. Thomasville «быстро поставляет» свою мебель в отрасли, страдающие от черепашьяго темпа поставок. Все три компании имеют преимущество перед своими более медлительными собратьями, позволяющее им развиваться и повышать свою прибыль. Эти компании, а также и другие, им подобные, не только изготавливают и продают свои продукты быстрее, но также значительно сокращают время, требуемое на разработку и вывод новых продуктов на рынок, уменьшают расходы, предлагают более широкие линейки продуктов, охватывают разные сегменты рын-

ка и быстро повышают технологическую сложность своих продуктов и услуг. «Возможность построения преимуществ на сокращении времени, — пишут Сток и Хаут, — открывает новые просторы для выработки победоносных конкурентных стратегий»¹¹.

• МЕДЛЕННЫЕ ГОРОДА

Однако власть над временем — это не только ускорение его течения. Как мы узнали от Паоло Сатурнини, мэра маленького тосканского городка Грече-ин-Кьянти, иногда время требуется замедлить. Сатурнини — вдохновитель восхитительного движения *Città Lente* («Медленные города»), охватившего более 50 итальянских городов: Асти, Орвието, Позитано и т.д. Движение возникло тогда, когда по всей Тоскане начали, как грибы, появляться предприятия быстрого питания. После открытия слишком большого количества McDonald's Сатурнини и его сограждане стали временными революционерами, одержимыми идеей замедления течения времени.

Когда Сатурнини давал интервью во дворце XIX века, здании, где размещается городская администрация, он с искренним восхищением говорил репортеру о существующем в его городе запрете на атрибуты «мобильного» общества — сотовые телефоны и нарушающие красоту пейзажа вышки ретрансляторов, сети быстрого питания и сигналы автомобильных противоугонных устройств. Сатурнини не хочет жертвовать человечностью ради скорости. «Это все делается ради благополучия обитателей Грече-ин-Кьянти и улучшения качества их жизни, — сказал он. — Особенность и неповторимость — наше

достояние. Они обогащают цивилизацию, наше время и наши города. Нам необходимо защитить их»¹².

Вот чем занимаются Сатурнини и его единомышленники. Как Марти и свихнувшийся доктор Браун в классическом фильме о путешествиях во времени «Назад в будущее», жители Грече-ин-Кьянти идут назад, чтобы попасть вперед. Сторонники движения сочетают особый итальянский луддизм с усердием сторонников Палаты коммерции. Они открыли, что замедление — хороший бизнес. В конце концов, основная отрасль Тосканы — туризм. А что может быть более привлекательным для вечно спешащего туриста, чем ланч на главной городской площади?

Писатель Томас Хилланд Эриксен согласился бы с этим. В книге «Тирания момента: время в эпоху информации» Эриксен сожалеет о том, что скорость и напряжение работы вытеснили «медленное время». По его словам, у нас мало времени (если оно вообще есть) на то, чтобы детально сфокусироваться на чем-то, на неспешную рефлекссию и индивидуальную работу, от которых зависит высокая производительность. Технология экономии времени привела к тому, что время превратилось в еще больший дефицит. «Медленное время» — личные периоды, когда можно подумать и пообщаться, не опасаясь того, что кто-то вас перебьет, — стало сейчас одним из наиболее драгоценных ресурсов и будет, согласно Эриксену, основным политическим вопросом. С его точки зрения, поскольку сейчас мы теоретически находимся на связи 24 часа в сутки, то должны бороться за право быть *недоступными* — за право думать и жить более медленно.

Медлительные люди, подобные Сатурнини и Эриксену, — обладатели наследия древности. Фабиус, римский консул III века до нашей эры, имел несчастье

оказаться одним из римских правителей в то время, когда карфагенский полководец Ганнибал переходил через Альпы. Римляне, опасаясь атаки, требовали немедленных действий. Однако у Фабиуса был другой план: зная, что службы тылового обеспечения Ганнибала работают с предельным напряжением, он рассудил, что мудрее потянуть время. Он решил не рисковать своей армией в битвах на горных склонах, но приказал тайно следовать за войском Ганнибала, «сопровождая» его по пути на юг. Зная, что время работает на него и является самым сильным врагом Ганнибала, Фабиус повернул это знание себе на пользу.

И это сработало. Будучи неспособным снабжать армию надлежащим образом, карфагенянин в конце концов отозвал войска из Италии. Медлительность, а не скорость, спасла Рим.

Один из наиболее необычных примеров сознательного замедления, с которым мы столкнулись, произошел в Хальберштадте, древнем городе, расположенном в горах Германии. Именно здесь теоретик музыки Хайнц-Кlaus Метцгер услышал органное произведение, сочиненное Джоном Кейджем, одним из великих музыкальных новаторов Америки XX века, и был им весьма заинтригован. Кейдж, экспериментировавший с необычными ударными инструментами, электроникой, причудливой нотной записью и даже тишиной, сочинил произведение, которое он назвал Organ2/ASLSP. Уже само заглавие казалось чем-то диковинным, и когда Метцгер пришел к выводу, что ASLSP может означать «as slow as possible» («как можно медленнее»), он взял на себя миссию существенно замедлить течение событий в Хальберштадте.

Воодушевленные доступностью старомодного механического органа, оборудованного поддер-

живающими техническими приспособлениями, которые позволили бы нотам звучать бесконечно, Метцгер и растущее количество его последователей попались на крючок. Как он сказал двоим очень любопытным репортерам, «вообразите орган, играющий музыкальное произведение столь медленно, что потребуются годы, чтобы доиграть его до конца»¹³. Результатом стала органная программа, которая была начата 5 сентября 2001 года и должна закончиться в 2640 году.

Дом, где находится орган, пустовал в ночь открытия, но это неудивительно, поскольку партитура Кейджа для Organ2 начиналась с молчания, длившегося 17 месяцев. Неважно. Это дало время для фактической реконструкции органа. Три первые ноты Organ2/ASLSP, составляющие аккорд, звучавший 24 часа в сутки, впервые зазвучали в феврале 2003 года и получили восторженные отзывы. Еще две ноты были добавлены в июле 2004 года.

Один местный бизнесмен, похоже, приветствует сольный концерт Метцгера. Ссылаясь на экономические проблемы и корпоративные скандалы в Германии, он как-то сказал репортеру: «Все, что сейчас происходит вокруг нас, происходит из-за того, что мы решаем сгоряча. Мне бы хотелось, чтобы этот проект заставил людей замедлить свой бег и лучше продумать решения»¹⁴.

Краткая пауза запланирована на 2319 год.

• РЕВАНШ ЛЮДЕЙ ТИПА В

Люди, подобные Сатурнини и Эриксену казалось бы, выпадают из контекста современного быстро несущегося

щегося вперед мира. Однако есть основания полагать, что они, люди В-типа, правы.

Сравнение агрессивных и деятельных людей А-типа с людьми сангвинического типа В было проведено Майером Фридманом и Рэем Г. Ресенмаром в книге «Поведение типа А и ваше сердце». Возможно, для вас не будет сюрпризом, что, согласно открытию Фридмана и Ресенмара, люди типа А чаще страдают серьезными проблемами с сердцем — в последние тридцать лет этот факт стал общепризнанным. Удивляет другое — поведенческая характеристика, более всего свойственная людям типа А (применительно к участникам исследования). Они определяются как люди, имеющие, прежде всего, «хроническое ощущение нехватки времени». Не агрессивность, не чрезмерное самомнение, не необычно высокие стремления, а чувство нехватки времени¹⁵.

Но на этом беды одержимых временем людей типа А не заканчиваются. Так, в ходе одного исследования было обнаружено, что в то время как среди менеджеров среднего звена агрессивный тип А представляют 8 из 10 менеджеров, то по мере продвижения вверх по корпоративной лестнице этот процент уменьшается¹⁶. Вспомните о знакомых вам руководителях высшего ранга — и наблюдение Фридмана—Ресенмара прозвучит более осмысленно. Есть, разумеется, примеры успешных руководителей типа А (особенно среди предпринимателей, которые всем обязаны самим себе), но в большинстве организаций люди, находящиеся на вершине или около нее, кажутся немногоспокойнее.

Замедление способно помочь не только отдельным людям, но и компаниям. Вот результаты исследований деятельности восьмидесяти интернет-компаний,

проведенных McKinsey & Company. Исследования были направлены на то, чтобы определить не только скорость, с которой каждая из компаний построила свой бизнес, но также и результат. Стремительный бег, как показало исследование, обеспечил преимущество только 10% рассмотренных организаций. Для бизнеса в сфере интернет-технологий поспешность нередко становится препятствием, поскольку не дает компании достаточно времени на изучение рынка, проверку допущений и анализ конкурентных стратегий.

На каждую историю о мишурном блеске высокочек, взлетевших на волне этой безумной гонки, столь часто встречающуюся в сегодняшнем деловом мире, найдется масса историй в духе сказки о зайце и черепахе — рассказов о фирмах, которые поняли — часто дорогой ценой, — что медлительность вкупе с постоянством выиграют гонку. Корреспондент журнала *Fortune* Кристина Чен говорит о «преимущество отстающего». Томас Эриксен пишет о неясных опасностях нашей одержимости скоростью в «Тирании момента». Самая большая из них связана с тем, что, двигаясь так быстро и получая информацию столь стремительно, мы вынуждены жить, «жестко зафиксировав взгляд на точке в будущем, отстоящей на 2 секунды от настоящего». Изменения происходят ежесекундно — новые продукты выходят из моды раньше, чем их успевают представить потребителю. Скорость становится инфекцией, отравляющей и заражающей все вокруг. Она ухудшает качество, вызывает упрощение, недостаток внимания и точности.

Не так давно, например, согласно Кристине Чен, «гиганты телекоммуникационной индустрии мчались вперед, закусив удила, и опутывали своими сетями все, что только можно было опутать». А вот

интернет-провайдер Verizon ждал, стоя в стороне, — он был самым медленным игроком в отрасли — и в результате получил преимущество благодаря непредвиденному избытку оптоволокон. Verizon сумел построить международную сеть, купив оптоволоконно по бросовым ценам у телекоммуникационных компаний, которые пребывали в отчаянии, не зная, кому бы его продать¹⁷.

Двигаясь медленно, интернет-провайдер сэкономил более 300 млрд долларов. Недооцененный Том Барлетт, президент Verizon's Global Solutions, Inc., так сказал об итогах деятельности компании, сумевшей воспользоваться «преимуществом отстающего»: «Время играло на нас».

• КОГДА ВРЕМЯ ОСТАНАВЛИВАЕТСЯ

Возможно, вам довелось испытывать эластичность времени на себе, когда какое-нибудь событие протекало, по вашим ощущениям, медленнее обычного. Этому есть объяснение. В книге «Кастрюля под наблюдением: как мы ощущаем время» Майкл Флаерти описывает крупномасштабное исследование особенностей восприятия времени. Флаерти исследует сотни ситуаций, в которых люди заявляли, что время для них «замедлилось» — феномен, который он называет *растянутой длительностью*.

Вот три сообщения «из первых уст», процитированных Флаерти:

- Армяне в интервью «Известиям» с потрясающим простодушием описывали ужас первых момен-

тов землетрясения. «Это было как в замедленных кинокадрах, — рассказывала Рузанна Григорян, работавшая на чулочно-носочной фабрике Лени-накана, второго по величине города республики, когда здание начало дрожать. — А еще там была бетонная панель, медленно падающая вниз»¹⁸.

- «Иногда, а в последнее время все чаще, я ощущаю некую ясность, адекватного описания которой я никогда не встречал ни в одном рассказе о футболе. Иногда, например, время сверхъестественным образом замедляется, и все как будто движется в замедленном кино. И начинает казаться, будто в моем распоряжении все время Вселенной, и я могу бесконечно смотреть на защитников, выписывающих на поле одним им ведомые узоры, хотя при этом знаю, что они приближаются ко мне так же быстро, как и всегда»¹⁹.
- «Однажды, возвращаясь в школу... я сошел с поднятого на высоту пешеходного настила и упал на землю. Было невысоко — всего лишь около 2,5 м, но, тем не менее, за время этого короткого, но внезапного, совершенно неожиданного падения в моей голове промелькнуло поразительное количество мыслей»²⁰.

Всего Флаерти исследовал 705 случаев растянутой длительности, пытаясь определить, что вызывает ощущение замедлившегося времени. В большинстве случаев этому служили негативные переживания: страдания, интенсивные эмоции, насилие и опасности. К другим факторам, которые «обманывали» мозг и заставляли его думать, что время течет медленнее, можно отнести скуку и повышенную сконцентрированность на чем-либо²¹.

• ТИШЕ ЕДЕШЬ - ДАЛЬШЕ БУДЕШЬ

Концепция медленно движущегося времени весьма интересна. Но какое отношение она имеет к лидерству?

Возможно, очень даже большое. В любой организации наступают времена, когда все, кажется, выходит из-под контроля. Возникает хаос. Люди теряются. Все очень активны, но это не приносит дивидендов. Тогда от лидера требуется замедлить время — остановить часы достаточно надолго для того, чтобы «перепрограммировать» команду и восстановить контроль.

Некоторые ситуации из вышеперечисленных, вызывающие эффект замедленного времени, лидеру было бы полезно смоделировать на подвластной ему территории. Как обнаружил Флаерти, вы можете замедлить время, вообразив опасность, но мы не рекомендуем это делать. Однако исследователь выделил еще одну в высшей степени интригующую причину растянутой длительности — шок или новизну. Совершенно точно известно, что многие люди чувствуют, что время как будто замедляется, когда вдруг, как гром среди ясного неба, происходит что-то особенно неожиданное.

Властелины времени могут использовать это для достижения наибольшего эффекта.

Великолепный пример темпорального интеллекта в фильме Стивена Спилберга «Спасти рядового Райана» демонстрирует капитан Джон Миллер в исполнении Тома Хэнкса. Он демонстрирует способность лидера остановить время в критический момент. Группа солдат Миллера спорит о его недавнем решении освободить немецкого военнопленного. Голоса становятся громче. Один человек настолько огорчен,

что угрожает уйти. Напряжение нарастает. В ход вот-вот пойдет оружие.

И вдруг Миллер задает вопрос, который звучит совершенно дико, принимая во внимание серьезность ситуации: «Какие сегодня на меня ставки?»

Этот вопрос не имеет никакого отношения к назревающему кризису, и солдаты с недоверием смотрят на командира. Дело в том, что уже несколько недель они строили предположения о гражданской специальности Миллера. Они даже создали общий банк (там было уже около 300 долларов) и держали пари.

Все замолкают. «Я школьный учитель, — объявляет Миллер невыразительно, — преподаю литературу».

Неожиданная смена темы полностью обезоруживает людей и вскрывает абсурдность конфликта. Постепенно напряжение спадает. Миллер спокойно уходит, и один за другим расходятся и его люди. Не поднимая голоса и не отдавая никаких приказов, Миллер взял под контроль ситуацию и предотвратил нависшую катастрофу.

Он остановил время.

Область применения таких приемов ни в коей мере не ограничена кинематографом. Симон Уокер — директор Challenge Business, компании, проводящей тренинги по руководству в экстремальных ситуациях, таких как поход на 22-метровой яхте от Бостона до Саутгемптона, Англия, или весельное путешествие на 11-метровой яхте по тому же североатлантическому маршруту. Когда дело начинает пахнуть керосином — а так бывает довольно часто — он, фигурально выражаясь, нажимает кнопку «пауза».

«Во время кризиса, — сказал он в одном интервью, — я всегда в третью очередь распоряжаюсь... по-

ставить чайник. В разгар хаоса ни один лидер не сможет работать с командой из 18 подавленных людей. Требуя приготовить по чашке чая для всей команды, я отделяю «пошедшего вразнос человека» от остальных и ввожу нормализующий фактор в кризисную ситуацию. Если шкипер хочет чашку чая, значит, все не так уж плохо»²².

И Уокер прав. Его способность останавливать время дает всем и каждому возможность подумать, взглянуть на проблему под другим углом. Используя эффект новизны для манипуляции временем, он, как и капитан Миллер, способен восстановить контроль над командой.

• ЭТИ МОДНЫЕ ОПОЗДАНИЯ...

Авиаинии, работающие, как часы... Зритель, приходящий в театр без опозданий... Умение делать все вовремя чрезвычайно важно: это поведение, по которому мы проверяем характер, оцениваем надежность и измеряем чью-либо эффективность и способность к заблаговременному планированию.

Никакой другой народ не является большим воплощением пунктуальности, чем немцы. Специалисты по точности мирового класса, они живут в стране, где оперы начинаются ровно в 20:12, а автобусы приходят и уходят по расписанию. Приглашение на 16:00 означает приглашение на 16:00. Вы совершаете поездку на поезде? Вы занимаете свое место в междугородном экспрессе, идущем по маршруту, например, Штуттгарт — Франкфурт. Расписание обещает, что вы отправитесь в 9:11, и это значит, что вы отправитесь в 9:11. Всегда.

Как только минутная стрелка вокзальных часов перескочит на 11 минут десятого, вы почувствуете мягкий рывок — и вот вы уже в пути. Работает как часовой механизм. Даже на автобанах непредвиденные обстоятельства учтены в формуле пунктуальности в виде поправочных коэффициентов. Как сказал нам один житель Дюссельдорфа: «Я рассчитываю время с точностью до минуты. Я считаю, сколько мне потребуется, чтобы добраться до места назначения, делаю поправку на погодные условия, особенности дорожного движения, вероятность механических поломок и затем добавляю 15 минут на всякий случай».

Но в мире существует и очень немецкое поведение, которому свойственна медлительность — черта человеческой природы, о которой ходят легенды. В "Антигоне" Софокла Креон опаздывает и не успевает спасти от смерти сына и будущую невестку. Или вот пример, более близкий к нам по времени. Генерал Джордж Мид прибывает в Геттисберг слишком поздно, тем самым давая армии конфедератов возможность сбежать через реку Потомак. Или еще более недавний пример. Алиса Льюиса Кэрролла попадает в кутерму Страны Чудес, преследуя кролика, который стелает: «Я опаздываю, я опаздываю на очень важную встречу».

Опаздывать и страдать от штрафов за опоздания — традиция. Мы привыкли платить штрафы за задержку выплат по закладной, по счетам за газ, воду и электричество. Кредитные компании собирают 6600 млн долларов в виде прибыли от просроченных выплат (около 1% их общей прибыли). В течение долгого времени компания Blockbuster Video превращала задолженности в источник прибыли. До тех пор пока иски,

поданные потребителями, не вынудили изменить политику, поздние платежи обеспечивали колоссальные 15% дохода.

Медлительностью могут быть охвачены целые нации. В Эквадоре, где ущерб от опозданий оценивается суммой свыше 700 млн долларов в год, федеральное правительство недавно инициировало общенациональную кампанию в поддержку пунктуальности. Людей публично порицают за трату времени другого человека. Опоздавших не пускают на встречи. Газеты периодически публикуют списки опаздывающих официальных лиц. Опоздание стало делом государственной политики, поведением, которое требует мониторинга и контроля⁽²³⁾.

Чтобы показать, насколько это серьезно, правительство Эквадора провело крупное совещание, посвященное кампании в поддержку пунктуальности. Хорошие новости? Пришел сам президент страны. Плохие новости? Он опоздал.

В последнее время частично благодаря различным побрякушкам типа сотовых телефонов, пейджеров, устройств передачи сообщений и PDA (персональных цифровых помощников) медлительность, к сожалению, перестала оцениваться как таковая. Обладание этими вездесущими волшебными устройствами почти всегда предполагает, что их носитель достаточно сообразителен, он всегда включен в сеть и при необходимости может быть доступен. Опаздывать и тянуть время с помощью высоких технологий легко и приятно.

Вы опаздываете на встречу? Достаточно просто отметить, что вы «почти» на месте. Берете телефон, набираете активируемый голосом номер и объявляете тем, кто вас ждет, свое местонахождение и время

предполагаемого прибытия. И как-то вдруг сразу оказывается, что вы уже вовсе и не опаздываете: вы в пути, вы почти *там*.

Встречи превращаются в движущиеся цели. Речь идет уже не о том, чтобы *вы* прибыли вовремя. Речь идет о том, чтобы ваш *голос* прибыл вовремя. Как и другие представители этого новоявленного темпорального класса, вы оперируете в том, что исследователи называют «мягким временем», в темпоральной зоне, в которой все — вы наверняка уже догадались — относительно.

Высокие технологии расплавили время, и Дали был бы восхищен. Они сделали опоздания модными. Как было сказано об этом в статье в журнале *Houston Chronicle*: «Предполагаемое место и время встреч постоянно смешаются, поскольку люди ожидают, что другие постоянно доступны. Восемь тридцать — это по-прежнему восемь, до тех пор пока ваш голос прибывает вовремя — или на несколько минут позже, — чтобы сообщить, что вас не будет там, где, как предполагалось, вы должны быть в назначенный час»²⁴.

Медлительные, непунктуальные люди бросают вызов традиции, предполагающей, что жить означает быть вовремя. Возможно, Вуди Аллен был прав: 80% успеха — это появиться, даже если единственное, что появляется, — это голос.

• ПРИМЕНЯЕМ ТЕМПОРАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Властины времени знают, что время, как открыл Эйнштейн, эластично. Они понимают, что часы, хотя и являются важным инструментом *управления* време-

нем, не так важны для власти над ним. Властелины времени согласились бы с Уильямом Фолкнером, написавшим в книге «Звук и ярость»: «Время мертво до тех пор, пока его ход зависит от шестеренок, и только когда часы останавливаются, оно оживает».

Ниже перечислен ряд действий, которые вы можете предпринять, чтобы применить ваши знания об эластичности времени на практике:

- «Блокируйте» кризисы, останавливая время. В кризисной ситуации сохраняйте объективность и не позволяйте себе попасть в ловушку субъективной гневливости. Властелины времени «притормаживают» время, задавая вопрос «почему», а не «когда» — или, что еще лучше, делая абсолютно выпадающее из контекста замечание подобно Симону Уокеру, традиционно заказывающему чашечку чая в шторм. Это дает возможность «перезагрузиться» и позволяет посмотреть на проблему свежим взглядом.
- Не ограничивайте себя «часовым временем» — не живите только минутами и часами. Не менее, а то и более важным, чем часовое, может быть «событийное время» — время наступления важных событий. Позвольте событиям брать верх и «перевешивать» часы, когда это необходимо.
- Составьте представление о том, чем отличаются друг от друга члены команды в плане восприятия и отношения ко времени. Признайте, что каждый человек имеет «временную индивидуальность»,

набор уникальных характеристик и индивидуальных различий, которые определяют его действия и реакцию в темпоральном смысле. Полезно, если в команде взаимодействуют неодинаковые типы личностей (по Майерс-Бриггс^{*}), существующие в различных временных пространствах и на отличающихся скоростях.

- Замедляйте время. Признавайте, что наивысшая скорость — не всегда наиболее приемлемый темп движения. При необходимости выделяйте время для проведения дополнительных исследований или изучения дополнительных вопросов. Не позволяйте себе под влиянием момента выходить на рынок до того, как будете готовы, или принимать решение, которое еще не созрело.

* Речь идет о методе определения психологических характеристик человека, помогающем менеджерам разбираться в «типажах» персонала. Во многих западных странах претендент указывает в резюме свой тип «по Майерс-Бриггс». — Прим. ред.

ГЛАВА 4

РИТМ: БИЕНИЕ — ЭТО ВСЕ

ВЫ ТОЛЬКО ЧТО ПРИБЫЛИ к месту проведения ежегодной встречи по вопросам управления в вашей компании. Это уже не первый посещаемый вами семинар, и вы имеете представление о том, что на нем будет происходить. Распаковав чемоданы и устроившись в номере, вы начинаете готовиться к первому занятию, запланированному на 8:00 следующего дня. Открыв толстенную папку с материалами, вы застываете в изумлении, увидев, что тема первого из намеченных семинаров — «Искусство в ритме». Авторы программы обещают «помочь участникам понять процессы, вовлеченные в построение сильных команд и стимулирующие творчество».

С некоторым скептицизмом вы продолжаете изучать материалы. «У каждой личности... свой ритм, —

написано там, — у покупателя, клиента, команды, организации. У всего в мире свой ритм»¹.

Несмотря на гиперболизацию, общая идея уловима.

Когда на следующее утро вы прибываете в конференц-зал, вашему вниманию предлагается традиционная презентация со слайдами и набором раздаточных материалов. Дама, сидящая рядом, зевает и ждет ланча. Кто-то отвечает на звонки по сотовому телефону. Перерыв на кофе предоставляет прекрасную возможность для общения. Когда вы возвращаетесь в зал, инструктор тоже возвращается за кафедрой.

А затем в зал вносят барабаны.

Без барабана не останется никто. Вот бонго. Вот большое бразильское сурдо. Вот маракас. За считанные минуты вас и ваших сбитых с толку коллег снабжают полным набором ударных инструментов, среди которых есть как весьма странные, так и вполне знакомые. Далее инструктор объявляет: «В ближайшие 15 минут вы все научитесь создавать великолепную музыку».

Это предсказание, как выясняется, более чем оптимистично. Когда все и каждый начинают бить в барабаны, воцаряется ужасная какофония. Нет никакого сколько-нибудь различного ритма. Но вот вы замечаете, что некоторые участники начинают раскачиваться взад-вперед. Когда барабанный бой неуклюже замедляется, инструктор возвещает: «Это ритм организационных изменений». (В этом нет ничего нового — антропологи задолго до нас открыли, что барабанный бой синхронизирует даже наиболее несопоставимые группы, приводя их к единому ритму.)

Время идет, и правота инструктора становится очевидной. Из хаоса постепенно возникает групповой ритм. Хотя произведение исполняет и не оркестр

Нью-йоркской филармонии, ясно — участники чувствуют, что ритм — это нечто большее, чем постукивания оборванцев Диксиленда* пальцами ног или марш Сузы. Это — объединяющая сила.

• РИТМ - ВНУТРИ ВАС

Антрополог Эдвард Т. Холл в замечательной книге «Танец жизни» рассматривает ритм, который он слышит повсюду — от музыки до мотокросса, — по его мнению, одна из спортивных суперзвезд, чемпион гонок в пустыне Малькольм Смит обладает собственным ритмом и умело пользуется им.

«Возникает ощущение, что ему не важно, где ехать — по пескам ли пустыни, поруслам высохших рек, кустарникам, грязи или горным тропинкам. И это в то время, когда другие мотоциклисты безжалостно дергают за рычаги управления, насилуя свои машины, бросая их вперед на камни, бревна, кустарники, заставляя преодолевать разбитые дороги. Фильм о Смите («Влюбое воскресенье» со Стивом МакКуином) — симфония, воспевающая свободу и непринужденность. Гонщик задал ритм в самом начале гонки и не отклонился от него. Особенно поражает то, что человек, обошедший всех остальных, казалось, не двигался очень уж быстро. В самом деле, другие спортсмены, на первый взгляд, мчались быст-

Диксиленд — общее название южных штатов США. — Прим.ред.

*рее Смита. Потрясающе — видеть, как человек, движущийся в таком ленивом темпе, неуклонно обходит яростных демонов скорости*².

Холл называет это «непринужденным ритмом», способностью выбирать настолько совершенные временные параметры, что даже самая сложная деятельность выглядит легкой. Само время захвачено этим ритмом. Его темп замедляется, скоростью его течения можно управлять. Императив дзен-буддистов, что слишком тяжелый труд — враг ритма, похоже, находит свое подтверждение.

Что еще больше впечатляет, Холл применил новый метод исследования — проксемику предполагающую использование скрытых камер для записи человеческой деятельности. Так, в одном эксперименте ассистент Холла заснял на пленку несколько групп детей, резвящихся на школьном дворе во время перемены. При первом просмотре фильма исследователи увидели в точности то, что и ожидали, — детей, играющих в различных уголках школьного двора.

Затем они просматривали отснятое на разных скоростях и пришли в изумление: среди детей выделялась одна очень активная маленькая девочка. Она, казалось, была везде, прыгала, скакала, вихрем носилась по всему двору. К удивлению наблюдателей, как только она приближалась к какой-то группе, дети начинали двигаться синхронно — не только с ней, но и друг с другом. Этот маленький вихрь невольно заставлял танцевать под свою дудку всю игровую площадку. Она вводила каждую группу в своего рода ритмический консенсус, в состояние человеческой

синхронии. Холл говорит: «В них была музыка. Они принесли ее с собой на площадку как часть общей культуры»³.

Ритм играет жизненно важную роль в коммуникации. Мартин Лютер Кинг-младший и Джон Ф. Кеннеди знали, что ритмические свойства диалога наполняют его смыслом. Или более личностный пример: послушайте, как говорят два человека. Вы заметите, что каждый, кажется, способен предсказать, что по-следует дальше в потоке речи. Поразительное исследование участников диалога, проведенное в Университете Пенсильвании, показало, что гласные звуки, на которые участники делают ударение, имеют один и тот же ритм.

Джереми Кэмпбелл, описавший соотношения между ритмом и диалогом, в книге с провокационным названием «Дневной сон Уинстона Черчилля» говорит об этом в следующих словах: «Когда люди встречаются и разговаривают, они часто ведут себя подобно музыкантам, занятым совместной импровизацией и сохраняющим идеальную синхронность. Такая встреча является спонтанной и одновременно предсказуемой»⁴.

Нам всем присущ ритм — это одна из характеристик человека, придающих ему уникальность. Ритм и каденция (темп) в музыкальном и немзыкальном смыслах наполняют энергией каждое событие, в котором страсть и энтузиазм играют свою роль. Ритм по сути своей эротичен и безудержен, как недавно открыли исследователи из Неврологического института Монреаля. Томограммы мозга музыкантов, сделанные во время прослушивания ими классики (например, «Концерта для фортепиано №3» Рахма-

нинова и «Адажио для струнных» Барбера), продемонстрировали нервную деятельность, подобную той, которая инициируется пищей, сексом и наркотическими препаратами.

Другие исследования (одно из которых позволяет предположить, что пение в церкви производит эндорфины — гормоны, контролирующие эмоции и стимулирующие социальное единство) показывают, что музыка является «великим средством общения». Она способна укрепить социальные отношения и организовать деятельность больших групп людей (5). Это не означает, что создание песенных клубов сплотит организацию, но объясняет, почему нас регулярно выбивает из колеи прослушивание избранных музыкальных произведений на бизнес-конференциях и почему по всему миру миллионы тратятся на военные оркестры. Правильный ритм является важным инструментом выживания.

Попробуем поработать над атмосферой важного совещания. Перефразируя Холла, вы могли бы — как Бетховен в «Пятой симфонии» — начать с громкого удара. Это мгновенно узнаваемое «Та-Та-Та-Тааа» с абсолютной ясностью возвещает, что сейчас речь пойдет о чем-то *большом* и *срочном*. Если босс начинает совещание с сообщения «Что-То-Не-Тааак», это может служить впечатляющим эквивалентом известного открытия «Пятой симфонии» Бетховена.

С другой стороны, во власти руководителя выбрать более спокойный вариант, подобный, скажем, прозрачным ритмам и тонам «Лунного света» Дебюсси. Это позволит перейти к диалогу как раз тогда, когда настанет правильный момент.

Задать действенный ритм — дело не из легких. Представьте себе, как непросто приходится дириже-

ру во время исполнения оркестром знаменитой симфонии Равеля — «Болеро», 18 раз в неизменном виде повторяющейся на протяжении всего произведения. О стремлении «Болеро» к распаду на конкурирующие темпы и ритмические дивергенции размышлял в одноименном документальном фильме, получившем «Оскара», известный дирижер Зубин Мехта:

«Действительно, в самом развитии "Болеро" есть какой-то вызов, которого нет ни в одном другом произведении. Выдерживать темп, ритм, не бежать впереди "Болеро", не давать воли своим инстинктам, которые буквально толкают вас, и сдерживаться — вот что самое трудное. Я не раз видел и слышал разные исполнения "Болеро", в которых уже в середине произведения боковой барабан достигает пика звучания. С этим ничего не поделать. Дирижер не может свести его звучание к исходному уровню и построить нарастание снова. Здесь важна аккуратность».

После просмотра одной из сцен этого фильма властелин времени, проживающий в маленьком городке на севере штата Нью-Йорк, рассказал более приземленную историю о расходящихся ритмах. Однажды после зимней бури он нанял молодого человека расчистить подъездную дорожку перед домом. Дворник прибыл, как и было договорено, точно в 5:00 и добросовестно выполнил работу. Между 6:00 и 6:30 по улице прошли машины городской снегоуборочной службы. Они расчистили улицу, но при этом снова завалили снегом подъездную дорожку. И молодой человек, и городская служба скрупулезно следо-

вали своим расписаниям. Однако последние не согласовывались друг с другом, поэтому работа пошла на пользу только городу. Улица стала чистой, но совершенно недоступной для нашего героя, запертого дома.

Расписания установили ритм процесса уборки снега. По истечении небольшого времени ритмы, пусть и не совпадающие, создали повторяющуюся картину поведения.

Процесс, посредством которого различные ритмы синхронизируются друг с другом и далее звучат параллельно, называется *захватом*. Однако в данном случае согласовать две ритмические картинки стало возможным только после того, как молодой человек и подстроил свой график под график работ городской снегоуборочной службы.

• СИЛА ЗАХВАТА

Концепция захвата была описана одним очень наблюдательным голландским физиком XVII века Христианом Гюйгенсом. То был замечательный человек, изобретший маятниковые часы в безуспешной попытке обеспечить суда сверхточными хронометрами, необходимыми для измерения долготы. Однажды Гюйгенс заболел и получил от доктора указание оставаться в постели. Он стал наблюдать за работой двух часов, висевших на стене его спальни, и заметил нечто странное. Часы, казалось, каким-то образом поддерживали связь друг с другом, а их маятники неизменно колебались вместе. Часы остановили и завели снова — тогда отстававшие уловили темп более точных и начали ходить синхронно с ними. Для Гюй-

генса эта способность часов изменять свое поведение была (используя его собственные слова) сродни чуду.

И он начал экспериментировать. Сначала подвесил часы на железные крючья, вмонтированные в балку, отметив, что, когда они были повернуты на 90° друг относительно друга или разделены как минимум расстоянием 1,8 м, они переставали отбивать «тик-так» в унисон. Затем он поместил между хронометрами импровизированную стенку. К его удивлению, часы снова начали идти согласованно, их маятники хоть и раскачивались в противоположных направлениях, но синхронно. Тогда он подвесил каждые часы на отдельную балку, а балки — между спинками двух стульев, с удивлением отметив, что, когда маятники находились не в синхронизме, стулья начинали сверхъестественным образом дрожать. И, наконец, когда маятники снова двигались синхронно, стулья успокаивались и в спальне воцарялась тишина.

Так непреднамеренно Гюйгенс решил проблему «симпатических» часов. Подобно падающей цепочке установленных вертикально костяшек домино, качающиеся маятники часов двигали корпуса, в которых они находились, те трясли балки, шатавшие в свою очередь стулья.

Но какое отношение качающиеся стулья и тикающие часы имеют к лидерству? Вот какое: мы полагаем, что процесс захвата применим не только к неодушевленным предметам, как в случае синхронизированных часов Гюйгенса, но и к людям.

Люди обладают замечательной способностью ощущать — сознательно или бессознательно — ритмы, заполняющие пространство вокруг них, и вклю-

чать эти ритмы в свой собственный ритм. Захват — это то, что захватывает. Лидеры с высоким уровнем темпорального интеллекта способны добиваться от людей и коллективов взаимоподстраивания для достижения как можно более точного соответствия друг другу. Они знают, что несхожие ритмы ответственны за большую часть проблем между людьми. Они также знают, что выбор правильного ритма может инициировать или нарушить трансформацию организации.

Джоао Виейра Да Кунха и его коллеги из Массачусетского технологического института пришли к такому же выводу. Они говорят об этом так: «Мало знать, что нужно изменять; мало знать, как это делать; мало знать, кто этим займется. Важно почувствовать, когда осуществлять изменения. Образцовые организации — это те организации, которые способны синхронизироваться с темпом явлений, лежащих в основе их деятельности... Менеджеры, таким образом, играют совершенно иную роль при данном понимании времени. Она состоит в том, чтобы стимулировать создание ритмов, уместных в конкретной ситуации»⁶. Эта прорывная идея не отменяет значения скорости, но указывает, что внедрение лозунга «быстрее значит лучше» именно наряду с правильным ритмом способно дать организации значительное конкурентное преимущество.

Все зависит от темпорального интеллекта. Для пояснения идеи синхронности математик Стивен Строгац предлагает представить себе нескольких спортсменов, бегущих по кругу. «Предположим, эти спортсмены — приятели, и они предпочитают бежать вместе, чтобы иметь возможность беседовать друг с другом», — говорит он. И продолжает:

«Если их скорости не слишком сильно отличаются друг от друга — то есть если самый медленный бегун бежит в темпе самого быстрого, вы увидите группу бегунов, бегущих синхронно. Но есть ряд условий. Во-первых, спортсмены должны чувствовать друг друга и быть готовыми изменить скорость. Чтобы прийти к какому-то компромиссу, самые быстрые должны будут замедлиться, а самые медленные — ускориться. Тот же принцип — медленные колебательные системы должны ускориться, а быстрые — замедлиться за счет общих действий — и есть универсальный принцип синхронности»⁷.

• ПРИМЕНЕНИЕ ЗАХВАТА

Дебора Анкона и Чи-Леонг Чонг из Массачусетского технологического института «вынесли» понятие захвата за пределы его традиционного научного контекста и трансформировали в инструмент лидерства. Зная об опасностях чрезмерного расширения аналогии между науками и организационным поведением, они утверждают, что успешный захват больше зависит от изменяющихся факторов — интуиции и человеческой воли, чем от сравнительно неизменных научных факторов.

Анкона и Чонг полагают, что в том случае, когда возникает состояние захвата, производительность организации повышается. Они говорят об этом так: «Энергия течет более легко, без усилий, а это улучшает отношения, производительность и ощущения членов коллектива».

Рассмотрим, что происходит в случае, когда вся команда действует в темпе, соответствующем ситуации. Авторы идеи называют это состояние «*темпоральным*» захватом. Научно-исследовательские и опытно-конструкторские группы (группы НИОКР), например, захвачены темпом технологических инноваций и научных открытий. Маркетинговые команды — ритмом рынка и изменяющегося спроса⁸.

Компания-производитель одежды Zara — вот пример темпорального захвата. Ее приверженность одному алгоритму поставок — настоящая революция в сфере распространения и производства женской одежды. По иронии судьбы этот дом моды, сменяющий свои линейки продуктов с быстротой молнии, основан в Галиции — самой консервативной области Испании. И все же именно Zara коренным образом изменила мир женской одежды.

В отрасли, известной своим бесстрастно-медлительным реагированием на нужды рынка (большинство конкурентов компании Zara осуществляют поставки только раз в сезон), эта новомодная компания-высочка создала «моду по требованию». Она осуществляет поставки со своего гигантского склада дважды в неделю в более чем тысячу⁷ розничных торговых точек в тридцати трех странах от Японии до Венесуэлы⁹.

Специалисты Zara одержимы изучением того, что носят все слои населения — от звезд телеэкрана до завсегдатаев ночных клубов. Компания вводит тысячи новых моделей жакетов, юбок, платьев и рубашек каждый год — сравните это с сотнями, которые обычно выставляют в розничную продажу конкуренты. Неудивительно, что покупатели снова и снова приходят в Zara и что директор компании Хосе Мария Кас-

теллано Риос приравнивает среднее время хранения нового платья со временем хранения йогурта. Zara захвачена темпом тех своих покупателей, чья жизнь не вращается вокруг капризных шоу и бизнес-циклов индустрии моды.

Темпоральный захват не всегда означает быстрое движение. Иногда потенциальные покупатели, наоборот, стремятся к замедлению. Возьмите одно из самых трудных дел в жизни — переезд. В традиционной схеме вы или рабочие компании-перевозчика проводите несколько безумных дней, сортируя, обертывая, упаковывая, перетряхивая вещи и укладываясь спать где придется. Затем в день «X» прибывает огромный грузовик с командой грузчиков, и за несколько часов ваш бывший дом освобождается от содержимого.

К счастью, существует более медленный, менее травмирующий путь. Этот путь — PODS, что расшифровывается как «personal on demand storage» («персональное хранение по требованию»). PODS — еще одна компания, чудесным образом захваченная — подобно Zara — уникальными темпоральными нуждами своих клиентов. Питер Вархурст, основатель PODS, начал предоставлять услуги по хранению вещей в малых масштабах в Тампа-Бэй в 1997 году. Сегодня его детище предоставляет клиентам то, к чему они так часто стремятся, но так редко получают в процессе переезда, — спокойствие в хаосе.

Краеугольным камнем нового подхода к организации переезда в *tempo moderato* (в умеренном темпе) является довольно ловкий прием, заключающийся в том, что к подъезду дома клиента прибывает контейнер площадью около 100 квадратных метров.

Клиент упаковывает мебель и личные предметы в удобном для себя ритме, запирает контейнер и забирает ключи.

Потом звонит по телефону, приезжает водитель PODS, который, используя патентованный гидравлический подъемник, поднимает заполненный контейнер на грузовик. Все это повторяется в обратной последовательности по прибытии в точку назначения, где — ко всеобщему восхищению — коробки вносятся в новый дом или квартиру и распаковываются в удобном для клиента темпе.

Более всего восхищает в деятельности PODS то, что эта фирма заботится об интересах клиента, а не о себе. Компания имеет значительное рыночное преимущество, поскольку, очевидно, воплощает актуальную идею. Вархурст и его партнеры собрали 4 млн долларов за 4 дня, чтобы поставить PODS на ноги, а теперь с молниеносной скоростью продают франшизы.

• СВОДИМ ВСЕ ВМЕСТЕ

Две или несколько личностей или групп иногда образуют крепкую связь вне зависимости от их темпоральных несоответствий. Например, между наставниками и их студентами могут сложиться крепкие взаимоотношения, несмотря на то что их карьерные стадии темпорально различны. Или группа НИОКР, посвятившая много месяцев разработке нового продукта, неплохо взаимодействует с отделом маркетинга, передав ему свое детище для дальнейшей разработки. Хотя эти две группы захвачены совершенно различ-

ными стадиями жизненного цикла продукта, их интересы на самом деле перекрещиваются.

Это стимулирует образование альянсов и поощряет сотрудничество, а не конкуренцию, особенно среди фирм, которые находятся на ранней и поздней стадиях развития. Рассмотрим, например, молодую, непроверенную, но в высшей степени творческую компанию (как правило, еще неструктурированную, и не обладающую избытком наличности) в ее стремлении наладить связи с более крупной фирмой (прошедшей дальше в своем жизненном цикле), теряющей инновационное преимущество в результате укрупнения и разрастания бюрократии.

Властелины времени находят способы ввести в состояние захвата даже сильно отличающиеся ритмы. Возможно, ничто не проиллюстрирует эту ситуацию лучше, чем история баскетбольной команды Chicago Bulls в 1990-х годах. В состав команды входил ряд очень сильных и ярких личностей. Наиболее выдающимся, бесспорно, был Майкл Джордан, чей потрясающий спортивный талант сочетался с крепкой рабочей этикой и искренним желанием победить. Также в команде играл действующий в более медленном и стабильном темпе форвард Скотти Пиппен, который мог бы стать звездой многих других команд, но здесь исполнял что-то вроде поддерживающей роли. Не забудем о Деннисе Родмане, диком, эксцентричном и легко поддающемся переменам настроения игроке от Бога. Добавьте к этому многих других членов команды, которые прошли через Chicago Bulls за десятилетие, и вы поймете, сколь великим был потенциал успеха — или хаоса, — если бы эти обладатели различных ритмов не работали бы вместе.

Или возьмем главного тренера Филадельфии Джексона. Он, попросту говоря, был способен достигать состояния гармонического захвата с командой. Это не означает, что игроки всегда соблюдали один и тот же ритм на площадке или вне ее (один только Родман вполне эффективно препятствовал этому). Нет, просто Джексон блестяще дирижировал оркестром, исполнявшим сложную симфонию. Игроки поддерживали свои уникальные ритмы (индивидуальный стиль игры, сознание собственной необходимости и личностные особенности), одновременно работая вместе ради достижения общей цели. И это было эффективно. Под руководством Джексона команда выиграла шесть чемпионатов NBA. Возможно, еще больше впечатляет Джексон в роли тренера команды Los Angeles Lakers, где он довел команду — включая суперзвезд Коуба Брайанта и Шакила О'Нила — до состояния гармонического захвата, позволявшего им выигрывать чемпионаты.

Секрет Джексона обманчиво прост. Он требовал полного подчинения, когда старался добиться от людей с разными ритмами совместной работы. Его темпоральный интеллект привел к тому, что все члены команды — не только звезды — чувствовали себя составной частью организации.

«Моя цель состояла в том, чтобы дать всем в команде жизненно важную роль — хотя я и понимал, что не могу выделить каждому игроку одинаковое игровое время, как не могу и изменить принятую в NBA несоразмерную систему финансовых поощрений. Но в моих силах было сделать так, чтобы игроки, сидевшие на скамейке запасных, более активно

вовлекались в игру. Я использовал десятилетия игрового опыта и предоставлял другим достаточное игровое время для того, чтобы они без усилий смешивались с остальными членами команды, когда выходили на площадку» (10).

Властелины времени используют концепцию захвата. Они знают, что игнорировать ее означает копать себе яму.

Это как раз то, что недавно случилось с уже упомянутым нами производителем напитков из клюквы Ocean Spray, Inc. Компания, когда-то известная как оперативно реагирующая на изменения рынка (именно Ocean Spray производила коктейли из клюквенного сока, клюквенно-яблочный сок и вкуснейшую клюкву в сахаре, Craisins, перед которой невозможно было устоять), впоследствии не смогла идти в ногу со временем, соответствовать изменившимся запросам покупателей. Потребители сока стали все реже и реже покупать соки в бакалейно-гастрономических магазинах и все чаще — в круглосуточных магазинчиках, кафетериях, торговых автоматах и других точках «индивидуального обслуживания».

Среди компаний, занятых производством товаров широкого потребления, массовый маркетинг — это умирающее искусство. Покупатели хотят разнообразия. Проще говоря, быстрые изменения рынка одолели некогда мощную и очень независимую Ocean Spray. Сейчас, не имея ни правильной дистрибьюторской системы, чтобы продвигать бутилированные продукты, ни финансовых ресурсов, чтобы устоять в конкурентной борьбе, Ocean Spray, Inc. оказалась на перепутье. Как сказал репортеру Джим Тиллотсон, бывший член правления Ocean Spray: «Жестокость ситуации

состоит в том, что бизнес-окружение одолевает производителей»¹¹.

• КОРОЛЕВСКИЕ ЧАСЫ

В 1370 году король Франции Карл V торжественно открыл революционное на тот момент инженерное сооружение — общественные часы, размещенные в башне августейшей резиденции (замок, как и часы, до сих пор существует, он расположен недалеко от собора Парижской Богоматери), только за прошедшие столетия изменилось его предназначение — во время французской революции он превратился в тюрьму Косьержери (см. рис. 2). Это были первые общественные часы в Париже, и Карл V быстро понял их потенциальные возможности. Он издал декрет, гласивший, что отныне все часы в городе должны идти синхронно с королевскими часами, отбивая одно и то же время. И создал то, что немцы называют *zeitgeber-ом* (*времязадающим устройством*), или источником эталонного времени, для часов парижан.

Как отметил специалист по истории времени Аллен Блудорн: «Этот декрет, по сути, сделал данные часы *zeitgeber'oM* для часов парижан и до определенной степени *zeitgeber'oM* ритма парижской жизни»¹².

Несколько более современным примером использования технологии в качестве *zeitgeber'a* является Интернет, который во многих отношениях изменил ритм нашей работы. Подумаем, например, о временном влиянии электронной почты. Многие из нас живут в быстром, беспорядочном и безумном темпе электронных коммуникаций. Мы сидим за компьютером, когда раздается «дин-дон!» — приятный звон

колокольчика сообщает, что в почтовый ящик поступила почта. Мы немедленно вызываем почтовую программу, чтобы проверить сообщение. Возможно, это сообщение нас интересует. В этом случае мы читаем его и, вероятно, отвечаем. Возможно, это сообщение следует прочитать, но оно не требует ответа. Возможно, это сообщение, о котором мы хотим поразмыслить и лишь потом дать ответ. А возможно, это просто спам, который мы с проклятием отправляем в корзину.

В любом случае, наша работа на некоторое время приостанавливается. Разумеется, мы снова возвращаемся к ней, но ход наших мыслей нарушен. Мы снова смотрим на монитор, когда — «дин-дон!» — опять пришла почта. Рассудком мы понимаем, что должны сопротивляться соблазну ее проверять. Необходимо закончить работу с таблицей. Но это так трудно... Мы как наркоманы в ожидании следующей дозы. Почтовый ящик может принести нам все что угодно — хорошие новости или плохие. От этой зависимости легко избавиться, а еще проще вообще не принимать ее во внимание, но все же это зависимость.

Некоторые предпочитают технологическую зависимость иного рода — зависимость от информации. Так, один наш коллега держит на рабочем столе небольшой телевизор, постоянно настроенный на кабельный канал новостей. Его работа не требует подобной информированности. Но этот значок новостей в нижней части экрана... Он зовет... Он такой... современный. А если это не обеспечивает требуемую степень детализации, всегда есть CNN.com, который обновляется автоматически, так что вы гарантированно не выпадете «из петли» ни на единую наносекунду. Несколько лет назад о таком уровне информацион-

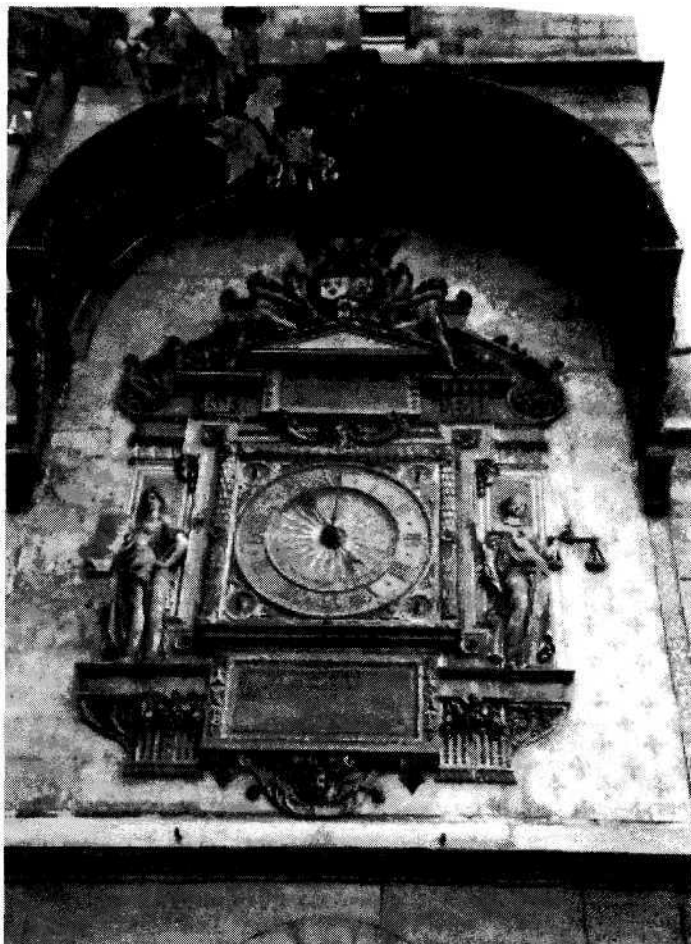


Рис. 2. Королевские часы

Права зарезервированы ©, доктор Амен Блудорн, использовано с разрешения

ной обеспеченности можно было только мечтать, да и то — лишь королям и президентам (так, во время первой войны в Персидском заливе Саддам Хуссейн получал наиболее актуальную информацию от CNN). Сегодня и обычные граждане без этого ощущают себя в изоляции.

Быть в курсе дела и отвечать на электронную почту — само по себе неплохо. Клиентам выгодно ваше прилежание в работе с электронной почтой, как, впрочем, сотрудникам и боссам. Вопрос, однако, в другом: *какова цена* этого преимущества? Высшее руководство редко оценивает производительность труда того или иного менеджера в таких выражениях: «Группа Роуз за последнее время не принесла прибыли, но... с другой стороны, она быстро отвечает на электронные письма!»

Наличие высокого уровня темпорального интеллекта не означает, что вы избежите электронной почты или новостных программ. Оно означает, что вы будете жить в своем ритме. Не существует единого, универсального ритма электронных коммуникаций или изучения новостей. Мы наблюдали множество успешных лидеров, которые не отходят от терминала информационной системы Bloomberg или всегда на связи благодаря Microsoft Outlook, но при этом как-то умудряются оставаться в здравом уме. Но таких — немного. Это те особенные, полихронные люди, которые живут абсолютно и исключительно ради многозадачности. И потом, некоторые виды деятельности — например, торговля нефтью — действительно требуют оперативного обновления информации буквально в течение долей секунды.

Но большинство из нас не торгует нефтью, и мы работаем более эффективно, если замедляем темп,

в котором принимаем информацию. Вместо получения постоянного потока данных (эквивалент быстрой бешеной барабанной дроби) мы предпочитаем снижать темп до более разумного, комфортного для нас ритма. Одни проверяют новостные сайты раз в час или в два и считают это вполне приемлемым. Другие — один раз утром и один раз вечером. А третьи получают истинное наслаждение от старого (и отмирающего) ритуала — вечерней газеты или сводки новостей. Каждый из нас должен найти свой персональный ритм, который делает нашу деятельность более продуктивной. Не волнуйтесь — если что-то воистину монументальное произойдет в мире, то другие люди, работающие на вашем этаже (те, которые не очень преуспели в жизни), наверняка расскажут вам об этом.

То же самое относится к электронной почте. Скажите, среди десятков сообщений, прерывающих вашу работу сколько таких, которые необходимо прочесть немедленно? Сколько писем нельзя отложить до вечера или до следующего утра? (Да и просто подпрыгивать, как собака Павлова, всякий раз, когда в почтовый ящик падает новое письмо, нецивилизованно.)

Некоторые лидеры вовсе игнорируют такой *zeitgeber*, как Интернет. Его можно любить или ненавидеть, но одна из наиболее интригующих черт Дональда Трампа состоит в том, что он отказывается быть рабом технологий. Он постоянно находится на связи со своими основными сотрудниками, но всегда встречается с ними лицом к лицу или общается по телефону и никогда не делает этого по электронной почте. Как сказал репортер журнала *Fortune*, который в течение некоторого времени наблюдал за Трампом:

«Единственный компьютер в его офисе даже не включен в розетку и стоит на подоконнике»¹³

Разумеется, если вы менеджер среднего звена, отвечающий за производство, то такой стиль работы для вас неприемлем. Попробуйте сказать боссу «Я теперь темпорально просвещенный человек и не желаю быть рабом своего почтового ящика. Отныне связывайтесь со мной другими способами. Я буду отвечать вам в конце дня», — и вы получите гораздо больше свободного времени, чем ожидали.

Однако, возможно, не так уж плохо имитировать Трампа и ему подобных. Мы не миллиардеры и не можем позволить себе выбирать, какие общественные договоренности соблюдать. У нас нет армии ассистентов, которые будут заниматься повседневными делами вроде персональной коммуникации. Большинство из нас сослужит себе плохую услугу, если будет напрочь игнорировать электронную почту, но в наших силах диктовать темп коммуникации. Только от нас зависит, будем ли мы танцевать под дудку электронных ритмов или станем дирижерами.

• ЛИДЕРЫ КАК ZEITGEBER'Ы

Каждая организация подвергается воздействию множества *внешних ритмов*, диктующих бизнес-стратегию. На широчайшем уровне экономические циклы представляют собой *zeitgeber'ы*, которые обеспечивают наш захват окружающим миром. Если вы производите системы кондиционирования воздуха, тогда ваши *zeitgeber'ы*, определяющие дату выпуска новой продукции, расписание производства и, возможно, даже численность персонала — времена года. Для откры-

тых акционерных компаний *zeitgeber'ami* являются кварталы, окончание каждого из которых инициирует не только подготовку квартальной отчетности, но час-то и сами временные параметры бизнес-решений.

Организации также подвержены *внутренним ритмам*, которые отражают то, как мы работаем. Мощными *zeitgeber'ami* могут стать циклы финансовых операций, как и еженедельные совещания или периодические сообщения от главы компании.

К сожалению, влияние внутренних *zeitgeber'ov* не всегда благотворно. Например, конец финансового года налагает практически повсеместно доминирующий — и иногда разрушительный — ритм, которому подчинена финансовая кухня почти всех организаций. Влияние этой кажущейся безобидной темпоральной традиции, задуманной просто для определения начала и конца отчетного периода, очень существенно.

30 июня, 30 сентября — неважно к какой дате вы приурочиваете закрытие финансового года, этот процесс захватывает все и вся. Происходит переоценка деятельности персонала, изменение структуры ценообразования, корректировка зарплат и премий. В худшем случае всплывает даже факт незаконной манипуляции доходами. (Соглашение о финансовом годе фактически предопределило фиаско Enron, энергетического конгломерата, ушлые молодые сотрудники которого занимались теневым бизнесом — сведения об этом в течение нескольких финансовых лет они умудрялись не отражать в финансовой документации компании.)

Властины времени понимают, что они сами могут стать позитивными или негативными *zeitgeber'ami*, устанавливая ритм для своих подчиненных.

Нам довелось наблюдать за функционированием компании, работники которой сами выбирали, приходить ли им вовремя. Люди, работавшие там, обладали талантом и вовсе не предавались лени, но лишь немногие стремились быстро продвигаться к цели. Обеды растягивались на многие часы, так как не обходились без прогулок по окрестным магазинам, а довольно часто заканчивались походами в кино. Однако в 17:00 почти физически ощущалось, что людей будто сдувает с рабочих мест: они торопились встать в очередь у лифта. Фирма занимала четвертое место в отрасли, и это вполне устраивало большинство сотрудников.

В ответ на сложившуюся ситуацию руководители предприняли решительную акцию, предназначенную напомнить служащим об их обязанностях. Они внедрили в организации ряд механических *zeitgeber'oe*. Обеденный перерыв официально сократился до полутора часов. Для сотрудников, находящихся на окладе, ввели ведомости контроля прихода и ухода, а для сотрудников, работающих на почасовой основе, — карточки учета затраченного времени. Все это было сделано в попытке контролировать время.

Номинально принятые меры дали эффект. В самом деле, теперь большинство сотрудников прибывало на работу в 7:59 — за одну минуту до официального начала рабочего дня. Но в такой неблагоприятной среде лишь немногие стали прибывать пораньше. Люди быстро научились играть по предлагаемым правилам. Они нашли новые творческие способы ограничения своей продуктивности. Пошли слухи о подделке подписей коллег. Корпоративная культура «мы/они» позволяет легко рационализировать почти любой тип поведения и хорошо спать по ночам, слава Богу.

Но в один прекрасный день президент компании решил испытать иной подход. Он сам стал *zeitgeber*'ом. Стоя в вестибюле компании, он каждое утро приветствовал своих сотрудников дружелюбной улыбкой. Вскоре поток людей, прибывающих в 7:59, стал ослабевать. Одни начали приходить в 7:30, чтобы президент заметил их рвение. Другие еще раньше — просто для того, чтобы проследить, во сколько приходит сам президент — немолодой уже человек. (Это так и осталось невыясненным — поговаривали даже, что он живет где-то в здании компании.)

Разумеется, все сотрудники понимали, зачем он это делает. Но, в то же время, они понимали, что им следует работать лучше. Лидер с более жесткими личностными качествами, вероятнее всего, не смог бы «вытянуть» ситуацию. Но это был доброжелательный *zeitgeber*, и многие находили для себя причины трудиться старательнее. Они оказались захвачены ритмом. Эта и другие инициативы (такие как более логичные планы поощрения, обновленная рабочая этика) вскоре помогли компании обогнать своего ближайшего конкурента. И еще долго после ухода президента компания продолжала удерживать заданный им энергичный ритм.

Однако корпоративные ритмы — это больше, чем просто длительность рабочего дня. И *zeitgeber*ы не всегда руководители компании.

Например, вообразите себя на должности нового аналитика-маркетолога в организации, работающей в сфере здравоохранения. Ваш начальник поручил вам исследовать отзывы о трех больницах. Однако численность персонала отдела маркетинга мала, и вы не получили никаких дополнительных указаний. В конце концов, с точки зрения начальника, должны же вас были чему-то научить в бизнес-школе.

И хотя бизнес-школа дала вам множество навыков, необходимых для выполнения данного проекта, но не научила определять правильные *временные параметры*. Сколько времени необходимо для того, чтобы выполнить проект данного типа надлежащим образом? День? Неделя? Месяц? Вы не хотите выглядеть идиотом, поэтому, скорее всего, не произнесете этот вопрос вслух. И как же вы начнете? Скорее всего, вы будете выполнять свою задачу, исходя из того, что она очень важна, а еще важнее — справиться с ней быстро. Нам всем нравится так думать. Вы упорно трудитесь, и через две недели представляете руководителю глубокий отчет — лаконичный, но исчерпывающий.

Теперь вы ждете «сигнала обратной связи». Именно на этой стадии начальник становится мощным и, возможно, невольным *zeitgeber*ом. Если отчет возвращается назад быстро и с комментариями (возможно, даже с поощряющими отметками), то вы, вне всякого сомнения, сразу же, не мешкая, возьметесь за работу над следующим проектом. Даже в отсутствие явных темпоральных указаний вы будете предполагать, что взяли оптимальный темп.

И напротив, если по истечении нескольких долгих дней вы все еще не получите «сигнала обратной связи», вы сделаете ряд очевидных выводов. Вам станет совершенно ясно, что отдел маркетинга этой организации явно существует в ритме не *allegro**, а *adagio*". Ну что ж, вы будете играть в темпе *adagio*, если такового требует дирижер. Это тоже захват, хотя и не того рода, какого хотелось бы.

* В музыке — живо, весело (*итал.*). — Прим.ред.

В музыке — медленно (*итал.*). — Прим.ред.

В памяти всплывает закон Паркинсона — идея, что рабочий процесс способен ускоряться или, наоборот, замедляться в зависимости от удаленности предельных сроков. Исследования времени подтверждают эту простую истину. Когда на выполнение задания отводится все больше и больше времени, люди постепенно ослабляют свое рвение. Так, в ходе одного эксперимента люди, которым выделялось 5, затем 10, затем 20 минут на решение головоломки-анagramмы, быстро захватывались более медленным темпом. К счастью, эта тенденция работает и в обратном направлении. Когда времени не хватает, захват нужного темпа может заставить организацию трещать по швам и сотрясаться, добиваясь от отдельных сотрудников и команд адаптации своих ритмов к этим бурным внешним темпоральным условиям. Отдельные люди «схватывают ритм», подгоняют свою скорость к скорости и темпу окружающих.

Лидеры — будь то директора, менеджеры среднего звена или линейные бригадиры — постоянно подают темпоральные сигналы тем, кто находится вокруг них. Эти сигналы часто имеют мало общего с темпоральными ключевыми словами типа «цикл», «скорость» или «предельный срок». Но они много значат для определения — к лучшему или к худшему — организационных ритмов.

• НОВЫЕ РИТМЫ В ЗМ

Сила ритма была великолепно описана Шоной Браун и Кэтлин Айзенхардт в книге «Конкурирование на краю». Исследовательницы полагают, что ритм (они называют его темпом времени) был основной движу-

щей силой успешной компании ЗМ, расположенной в Миннесоте. Компания заработала миллионы долларов на товарах типа скотчгарда (он возник случайно, благодаря неосторожности штатного химика, пролившего сильный реактив на свои теннисные туфли) и клейких бумажных полосок (изначально удерживавших странички из сборника церковных гимнов одного из сотрудников).

Согласно Браун и Айзенхардт, успех ЗМ является результатом намеренно введенного внутреннего ритма, который стимулирует изменения, позволяя ЗМ создавать и затем вводить в обиход сотни успешных новых продуктов каждый год.

Здесь время не определяет темп или скорость — в ЗМ ритмическая картина остается одной и той же, вне зависимости от временных реалий. Лидеры компании, кажется, знают правильный ритм и распространяют его по всей организации. «Это простое правило, — отмечают Браун и Айзенхардт, — задает для всей корпорации ритм изменений — от прошлого через настоящее в будущее»¹⁴.

И, подобно тому как в нотном письме ритм музыки обозначается цифрами (скажем, 4/4 или 3/4), «бие» ЗМ также устанавливается числами. В течение многих лет ЗМ придерживалась того, что мы называем ритмом 3/10. Это правило, согласно которому новые продукты должны обеспечивать *как минимум 30% общего объема продаж* каждый год. Как хорошие игроки в гольф знают, что мягкий точный замах зависит от логически непротиворечивого и повторяемого ритма (того искомого состояния нахождения «в ритме» или «в зоне»), так лидеры ЗМ понимают, что правильное время и ритм 3/10 — важные конкурентные преимущества компании. И, как и в музыке, именно

ритм — движение лидера во времени — создает гармонию, импульс и инициирует достижения.

Проще говоря, в ЗМ лидерство во многом рассматривается как темпоральное искусство. Деятельность ее лидеров разворачивается *во* времени. Но уникальные ритмы ЗМ состоят *из* времени. Суть здесь в том, что время не только предоставляет *средства*, обеспечивающие производительность, но также становится *субстанцией* и идеей этой производительности. Подобно виртуозам, лидеры *удерживают* время, одновременно обладая способностью мгновенно изменять темпоральные характеристики производительности.

Так и случилось в ЗМ, где начиная с декабря 2000 года оркестром стал управлять новый дирижер. Изменение ритма, предложенное новым генеральным директором, Джеймсом МакНерни, было без преувеличения революционным. Результатом стал необычный ритм 3/10, который сделал инновацию любой ценой частью культурной нормы. Занявший эту должность МакНерни начал свою дирижерскую деятельность с совершенно нового ритма, разработанного для того, чтобы привести экономический дарвинизм во все инновации ЗМ.

Только идеи со стомиллионным рыночным потенциалом принимаются к рассмотрению. Суть в том, чтобы наполовину сократить время, требуемое на введение новой продукции компании на рынок. МакНерни называет это «ускорением». Выражаясь языком музыки, это темп *presto**. Свежий и специально введенный ритм ЗМ, рисунок которого сложно представить заранее, пронизывает все, что делает фирма.

И все, и каждый в компании ощущает его вездесущую пульсацию.

Неудивительно, что идея, согласно которой с ритмом в лидерстве необходимо считаться, была подхвачена учеными. Профессор научно-исследовательского института Case Western Reserve Лауретта МакЛеод и ее коллега Стивен Фримен из Университета Пенсильвании, например, считают, что ритм успешного лидера — это ритм аргентинского танго. Будучи танцем без какой-либо predetermined хореографии, танго — это подходящая метафора для всех видов лидерских характеристик: творчества, спонтанности мышления, импровизации, умения лидировать и следовать одновременно.

В этой связи танго изучается и на семинарах по лидерству проводимых Фрименом и МакЛеод. Основываясь на той идее, что сообразительные лидеры отвечают на ритмы внутри своих организаций, участников просят интерпретировать настойчивый ритм танго. Так участники семинара знакомятся с интерпретациями незнакомого для многих ритма. Здесь неизбежно зарождается дискуссия об импровизации.

Затем начинается танец. Вот основной смысл: аргентинское танго — это квинтэссенция текущего момента жизни. От танцоров требуется думать, чувствовать, управлять своим телом. На каждом шаге чувство пола, партнера и музыки должно быть абсолютным. Фримен и МакЛеод (они танцуют танго вместе уже два года) говорят об этом в следующих словах: «Танец существует внутри темпа, чувства и потока музыки; каждая пара должна двигаться синхронно с другими парами, находящимися вокруг них. и партнерам необходимо находиться в постоянном диалоге друг с другом». Для этого нужно влиять на других и почув-

* В музыке — быстро (*итал.*). — *Прим.ред.*

ствовать динамику отношений «лидер—последователь», то есть «ведущий—ведомый»¹⁵.

Для получения правильного ритма придется влезть в «темпоральные туфли» другого человека. Только когда люди двигаются в одном и том же ритме, они действительно связаны друг с другом, устанавливая одновременно восхитительные и продуктивные отношения. В качестве ролевой модели здесь подойдет великий баскетболист Билл Рассел. В автобиографии «Второй ветер» он описывает те моменты, когда он и его команда играли лучше всех. Возможно неосознанно, его коллеги по команде оказывались настолько захвачены ритмом игры, что больше ничего (даже счет) не имело значения¹⁶.

Ритм — один из основных регулирующих принципов коммуникации и организационного успеха, играющий критически важную роль в жизни организации.

Итак, барабаны в зал! Начинаем танцевать!

• ПРИМЕНЯЕМ ТЕМПОРАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Вот несколько действий, которые можно предпринять для оптимизации ритмов вашего коллектива.

- Задействуйте существующие ритмы вашей команды или вашей организации. Каждая компания, каждое подразделение, каждый коллектив имеет свой собственный ритм. Способ, который вы используете для того, чтобы объединить этот ритм с другими организационными ритмами, может определить ваш успех или неудачу.

- «Впрягайте в свою колесницу» силу захвата для создания новых организационных ритмов. Вы можете изменять ход вещей путем синхронизации существующих ритмов и создания новых.
- Лидируйте полихронно. Допускайте, и даже наслаждайтесь в высокой степени фрагментированным рабочим днем, полным разнообразия и перерывов. Пример: создавайте рабочий климат, в котором люди чувствуют себя вправе свободно входить в пространство вашего офиса без предупреждения, даже если это нарушает течение ваших дел. Наверняка, это нарушает принципы управления временем, но в том-то все и дело.

Подумайте о *zeitgeber'ax* ритма вашей организации. Какие больше не имеют значения? Они, как правило, обнаруживаются среди бездумно повторяющихся операций, уже давным-давно утративших значимость. Лучше отказаться от них как можно раньше.

ГЛАВА 5

ХРОНОС И КАЙРОС: АБРАКАДАБРА КАКАЯ-ТО...

ЛЮБОМУ МОРЯКУ, который вышел из родного порта в море в ветреный день, знакомо то уникальное ощущение темпорального перехода, которое возникает, когда вы покидаете берег и отправляетесь в море. Сначала время ускоряется. Вы испытываете трепет, возникающий, как только вы выходите из гавани и движетесь в открытое море. Перед вами — только море. Вы выворачиваете против ветра, добавляете мощности, поднимаете паруса и выбираете их, чтобы уменьшить бортовую качку. Смотрите на часы, вычисляя скорость, расстояние, время, и прикидываете, что этот бардак будет продолжаться еще минут пять. Чувствуете жалобы судна. Оно медленно отползает прочь

от берега, не слушается руля и подвергается килевой качке, дико рыская во все стороны. Паруса хлопают на ветру. Увеличение оборотов двигателя позволяет вам лишь медленно выворачивать из подветренной зоны. Вы и получаете еще пару минут.

Вы не думаете о плавании. Вы думаете о часах.

Внезапно все изменяется. Паруса наполняются ветром и наконец становятся туго натянутыми и неподвижными — «спящими», как называют это моряки. Вы выключаете двигатель. Его шум сменяется шипением морской воды, струящейся за кормой. Судно отдается на волю ветра и слегка кренится. Оно движется почти само собой. Время больше не важно. Оно остановилось. Это великолепный момент. Вы идете под парусом.

Вы только что испытали два совершенно различных ощущения времени, о которых рассказывали еще древние греки.

Первое они именовали хроносом. Титан Хронос был отцом Зевса. Наиболее известный символ хроноса — часы, которые носят на руке, и те, что висят на стене. И одни, и другие постоянно напоминают нам об ограниченности нашего времени, о необходимости использовать его экономно — мы все живем во Вселенной, где каждая текущая минута неумолимо сменяется следующей. Двигаясь навстречу открытому морю и ожидая, пока пройдут те несколько минут, вы находились во власти хроноса.

Хронос — это устройство измерения времени, унаследованное нами в силу обычаев и традиций, особых нужд бюрократии, правительства и необходимости. Хронос властвовал над всем — бизнесом, социумом, технологиями. Его проявления, часы и календари, непреднамеренно насаждали детерми-

нистскую и упрощенную картину течения времени. Приверженцы хроноса создали все временные устройства, начиная от настенных календарей и PDA и заканчивая агрегатами, которые не церемонясь заставляют нас просыпаться (одно из наиболее «замечательных» устройств подобного рода — кровать-будильник, в определенное время скидывающая лежащего на ней беднягу на пол). Нет ничего удивительного в том, что американский философ Льюис Мамфорд сделал вывод, что именно «часы, а не паровой двигатель, являются главным механизмом современной индустриальной эры»¹. А социолог Джон Постилл описывает нашу одержимость временем следующими словами: «Хронос и его проявления — часовое и календарное время — быть может, и не заставляют мир вращаться, но... невидимой рукой направляют развитие рынка, государства и гражданского общества»².

Но греки верили, что существует и другой тип времени, отличный от хроноса. Они называли его *кайрос*, по имени младшего сына Зевса. Кайрос не связан с минутами, часами или днями, но связан с «правильным временем», с точкой «отсчета», в которой все изменяется — в которой судно начинает жить своей жизнью. Кайротический момент отмечает благоприятную возможность, точку отбытия.

Концепция кайроса была очень почитаема Пифагором, известным своей геометрической теоремой $a^2 + b^2 = c^2$, и его последователями — они придавали кайросу какое-то даже мистическое значение. Применительно к риторике под кайросом понималась кульминация речи, спонтанный и наиболее яркий словесный выпад со стороны оратора. Работа опытного риторика в том и состояла — распознавать

кайротический момент и попасть в точку вовремя — не раньше и не позже.

Суть кайроса описана в Ветхом Завете, возможно, наиболее выразительно — в этом отрывке из Книги Екклесиаста:

«Всему свое время, и время всякой вещи под небом: время рождаться, и время умирать; время насаждать, и время вырывать посаженное; время убивать и время врачевать... время плакать и время смеяться».

(Еще отчетливее эта идея звучит в Новом Завете, изначально написанном на греческом языке; слово «кайрос» включается в фразу, которая, как считается, была произнесена Иисусом Христом сразу после крещения. В Библии короля Иакова она представлена так: «Исполнилось время [кайрос], и царствие Божие открылось перед нами».)

Джон Е. Смит, профессор Йельского университета, чья высокая цель состоит в том, чтобы реабилитировать кайротический аспект времени, описывает различие между кайросом и хроносом следующим образом:

«Вот вопросы, относящиеся к хроносу "Как быстро?", "Как часто?", "Какого возраста?".

Ответы на них могут быть даны в виде количественных числительных... По контрасту с этим, термин "кайрос" указывает на качественный характер времени, на особое положение, которое событие или действие

занимает в последовательности. Кайрос — период, когда происходит что-то, что не может просто произойти в "любое", но только в это время; время, отмеченное возможностью, которая, вероятно, не повторится. Вопросы, характерные для кайроса; "Когда?", "В какое время?"»(3).

• НУ И КАК ЖЕ ЭТО ПОМОЖЕТ МНЕ В СЛЕДУЮЩИЙ ВТОРНИК?

А теперь покинем пыльные коридоры античности и рассмотрим, как эти два рода времени, хронос и кайрос, влияют на нашу способность управлять. По ходу рассмотрения вы увидите, как понимание этих моментов может повысить ваш темпоральный интеллект.

Вовсе не трудно описать, как в нашем мире проявляется себя хронос. Посмотрите вокруг: часы, календари, планировщики рабочего дня, Palm Pilots, диаграммы Ганта, отображающие планируемое или фактическое состояние дел в проекте, программное обеспечение управления проектами... не говоря уже о большинстве книг и семинаров по управлению временем. Но как мы можем выйти за рамки управления временем, за рамки хроноса?

На что в нашем мире похож кайрос?

Вспомните личные переживания кайротического времени. Подумайте о каком-либо моменте в вашей жизни, когда вне зависимости от показаний часов или календаря вы просто *ощутили, что это и есть тот самый правильный момент* для того, чтобы еде-

лать что-либо. Ниже приводятся несколько примеров — одни кажутся незначительными, другие имеют глубокие последствия.

- Вы внезапно решаете, что младший аналитик готова стать менеджером, и вы продвигаете ее по карьерной лестнице гораздо раньше намеченного срока.
- Вы увеличиваете производительность вашей фабрики, несмотря на то что цифры, кажется, призывают сделать противоположное.
- Ваша интуиция подсказывает: продукт высшего класса, обещавший большую прибыль, превратится в не пользующееся спросом барахло, — и вы, к великому удивлению коллег (и конкурентов), меняете стратегию.
- Вы осознаете, что пора перестать спорить — надо начать слушать того сотрудника, который с вами не согласен.
- Вы как-то «нутром чувствуете», что настало время бросить нынешнюю работу и открывать свою собственную фирму.

Кайротический момент обычно неочевиден заранее. Например, мы недавно посетили церемонию инаугурации нового президента колледжа. Церемония была не особенно длинной, как и обычно, но на ней выступало множество ораторов: студенты, преподаватели, члены сообщества, представители других колледжей, докладчик по основному вопросу и т. д. и т. п. В общем, к тому времени, когда новый президент поднялся на кафедру, чтобы произнести свою речь, перед ним выступили, наверное, с десяток ораторов, длитель-

ность выступлений каждого из которых варьировалась от 2 до 20 минут.

И вот новый президент, ради которого и было задумано это событие, наконец взошел на кафедру. Он окинул взглядом аудиторию, затем глянул на текст речи. Совершенно ясно, что он потратил много часов, шлифуя свое выступление. Это событие определено было одним из наиболее важных в его жизни, квинтэссенцией его мечтаний. Аудитория спокойно ждала, предвкушая обычную длинную инаугурационную речь.

Так вот — речь не была произнесена. Вместо этого президент еще раз оглядел аудиторию. «Я подготовил речь, — сказал он, — но произносить ее не буду». Разумеется, он мог бы это сделать — вежливая аудитория выдержала бы ее, сколько бы она ни продолжалась. Однако президент почувствовал необходимость поступить по-другому. Моментально уловив царившее настроение, он оперативно проанализировал тональность и суть положений, содержащихся в его речи, моментально проверил их на соответствие речам, которые были произнесены до него. Призвав на помощь свой темпоральный интеллект, президент отказался от произнесения столь тщательно подготовленной речи. Вместо этого коротко высказался о том, как он рад, что оказался здесь, как тепло приняло его сообщество колледжа и с каким воодушевлением он смотрит в будущее.

На этом церемония была закончена. Сказанные «не по бумажке» слова президента резко контрастировали с той подготовленной «законсервированной» речью «обо всем и ни о чем конкретно», которую ожидала аудитория. Приготовившись, быть может, к самой длинной речи текущего дня и услышав то, что они услыша-

ли, присутствующие почувствовали себя абсолютно обновленными. Президент правильно выбрал кайротический момент. Люди ушли, наполненные энергией благодаря его краткой, но важной речи, и обсуждали ее еще в течение какого-то времени.

Вы, вполне вероятно, видели, как принимаются такие кайротические решения — а может, и сами принимали их. Интересно, но если вы спросите окружающих о причинах, побудивших их к тому или иному действию, то они, вероятно, ответят: «Я не знаю. Просто мне показалось, что в тот момент надо было сделать именно это». Они, похоже, обладают кайротическим чутьем.

Некоторые считают это везением. Но это гораздо больше, чем просто везение.

• КАЙРОТИЧЕСКИЕ ЧАСЫ

В книге «Одинокая толпа» социолог и юрист Дэвид Райсман высказал предположение, что есть такие «внутренне направляемые» люди, ведомые своим собственным уникальным чувством миссии. Они, похоже, имеют своего рода шестое чувство, которое наделяет их почти совершенной способностью выбирать правильные моменты времени. Неудивительно, что, по Райсману, такие «внутренне направляемые» типы с наибольшей вероятностью будут брать на себя роли лидеров в организации и обществе.

Внутри каждого из нас, как выясняется, скрыты поразительные кайротические часы, действующие, если мы им позволяем, в качестве темпорального гида. Главное — научиться считывать их показания и иметь мужество полагаться на них.

Один из любимых нами фантастических примеров содержится в фильме «Охота за "Красным Октябрем"». В этой картине русский капитан в исполнении Шона Коннери командует гигантской субмариной, бороздящей подводные глубины Северной Атлантики. Двигаясь со скоростью почти 96,56 км в час, субмарина совершает грациозные виражи — сначала на правый борт, затем на левый, лавируя между подводными горными пиками, обступающими ее со всех сторон. Штурман подводной лодки, сверившись с секундомером, мимоходом отмечает, что следующий поворот в подводной бездне произойдет ровно через 6 минут 30 секунд.

Все это кажется обычным делом — ровно до того момента, пока к лодке не начинает неумолимо приближаться 500-килограммовая торпеда. Попытки команды оторваться от торпеды приносят лишь кратковременный успех, но вскоре она снова находит цель и стремительно надвигается на нее, как акула, жаждущая крови. У субмарины нет пространства для маневра, нет и спасения. Пытаясь уйти от преследователя, она оказывается запертой между двумя утесами.

Единственная надежда — сделать поворот до того, как движущаяся по прямой и нагоняющая торпеда ударит. Штурман срочно начинает обратный отсчет времени.

«Четыре... три... два... один... время!»

Но капитан подлодки молчит.

«Поворот, капитан!» — более настойчивым голосом повторяет штурман.

Прямо по курсу виднеется подводная гряда сродни Маттерхорну в швейцарских Альпах. Столкновение кажется неминуемым. Однако капитана это, кажется, не волнует. Он пребывает где-то еще.

«Капитан, мы вышли из ущелья», — восклицает штурман.

Но капитан не слушает. Ничто, кроме легкого изменения ритма дыхания, не показывает его эмоций. Его губы еле заметно двигаются, как будто он разговаривает сам с собой. Он обрабатывает информацию. Это ясно. Но он также «видит» что-то, не видимое никому другому. Он — в кайротическом времени.

И, наконец, за миллисекунду до того столкновения с отвесной стеной ущелья капитан кричит: «Переложить руль направо! Правый двигатель реверс!» Гигантская субмарина начинает дрожать, когда правый двигатель и руль вынуждают ее делать аварийный поворот, и она проходит буквально в нескольких ярдах от утеса. Торпеда взрывается в скалах.

Ясное дело, капитан знал толк в управлении подводными лодками. Однако реально спасла ситуацию его способность распознавать кайротический момент. Назовите это как угодно: интуицией, внутренним голосом, шестым чувством. Что-то подсказало ему повернуть точно в тот самый момент — не раньше и не позже.

• КАЙРОС НА РАБОТЕ

Большинство бизнес-школ учат студентов разбивать сложные задачи — как большие сэндвичи — на несколько меньших «кусков, которые легче прожевать». Необходимо принять важное решение? Найдите доску побольше и нарисуйте диаграммы причинно-следственных связей. Присвойте вероятности и ожидаемые значения (стоимости, риска,

ценности и т. д. — в общем, сумму ставок) различным сценариям. Затем просто перемножьте вероятности на ожидаемую сумму ставок и выберите вариант с наибольшим ожидаемым чистым приведенным значением!

Слова часто воспринимаются с подозрением, но числа не лгут. Как говорит мистер Грэдгринд во вступлении к «Тяжелым временам» Чарльза Диккенса:

«Итак, я требую фактов. Учите этих мальчиков и девочек только фактам. В жизни требуются одни факты. Не насаждайте ничего иного и все иное вырывайте с корнем. Ум мыслящего животного можно образовать только при помощи фактов, ничто иное не приносит ему пользы. Вот теория, по которой я воспитываю своих детей. Вот теория, по которой я воспитываю и этих детей. Держитесь фактов, сэр!» (4)

Проблема в том, что иногда одни только факты — как в случае с гигантской субмариной — демонстрируют свою недостаточность, сбивают нас с пути или ведут к аналитическому параличу. «Разложение творческого процесса на составляющие и интерпретация значений различных компонентов может быть полезным для людей, не имеющих маркетинговых инстинктов, — осторожно заявляет руководитель Энди Дюмейн, — но это контрпродуктивно и отрицательно влияет на бизнес»⁵.

И это явно не похоже на то, как мы в большинстве своем принимаем важные *персональные* решения.

Есть старая байка о профессоре бизнеса, который получает предложение о работе от другого учебного заведения. Не зная, что выбрать, он спрашивает совета у коллеги. Тот советует: «А ты просто сделай то, чему учишь других: напиши на бумажке все «за» и «против», проранжируй достоинства и недостатки и сделай так, как будет максимально полезно для тебя».

Профессор поднимает советчика на смех: «Это ерунда! Я же о серьезном деле тебя спрашиваю»⁶.

По справедливости говоря, некоторые люди действительно принимают персональные решения с применением подобного аналитически строгого подхода. Один из авторов вспоминает свою бывшую коллегу, которая, подыскивая для себя новый дом, посетила 50 потенциальных объектов недвижимости. Затем она создала в Excel таблицу, проранжировав каждый образчик по 11 параметрам, включая время пути до дома, качество кухни, размер двора и т.д. Далее она присвоила домам оценки от 0 до 10 по каждому из параметров и определила весовой коэффициент для каждого из них. Время поездки, например, рассматривалось как показатель вдвое более важный, чем цена за квадратный метр. И она действительно купила дом с наивысшим общим числовым показателем.

Однако правда состоит в том, что лишь весьма немногие из нас принимают важные жизненные решения с использованием составленных в Excel таблиц или сложных причинно-следственных диаграмм. Так почему же мы считаем, что такой анализ подходит для принятия деловых решений?

Кайрос привлекает все большее внимание в мире управления. По данному предмету написаны книги

и статьи, и существуют даже «кайротические консультанты», которые за вознаграждение помогут вашей компании наладить взаимодействие с ее кайротической составляющей⁷. Некоторые из них, вне всякого сомнения, — откровенные мошенники (верьте нам — мы это чувствуем нутром): во-первых, внутренний голос и интуиция часто ошибаются, а во-вторых, за вуалью фальшивой креативности часто любят прятаться те, кто просто не выполнял в школе домашние задания.

Как бы то ни было, похоже, и в самом деле есть что-то такое в кайросе, интуиции и хороших деловых решениях.

Исследователи Грег А.Стевенс и Джеймс Бэрли изучили влияние кайротического мышления на разработку новых продуктов (из всех созданных продуктов только около 60% имели финансовый успех. Другие не пользовались спросом или вовсе не увидели рынка). Ученые провели 10 лет, интервьюируя сотни менеджеров химического концерна, входящего в список *Fortune 500*. В течение этого 10-летнего периода компания запустила 267 новых продуктов. Стевенс и Бэрли отследили финансовый успех всех 267 продуктов, но более всего их интересовали *отдельные аналитики*, оценивавшие и рассматривавшие концепции этих продуктов на ранних стадиях разработки.

Эта ранняя стадия, на которой впервые происходит серьезное изучение новых идей, получила название «нечеткой области входа» процесса разработки нового продукта.

Стевенс и Бэрли высказали гипотезу, что между успешными и менее успешными аналитиками могут существовать различия. Ученые применили для анализа

типологию личности по Майерс-Бриггс. Вот четыре основные шкалы:

Экстраверт ↔ Интроверт

Сенсорный ↔ Интуитивный

Рациональный ↔ Чувствующий

Воспринимающий ↔ Решающий

Результаты оказались поразительными. По двум шкалам Майерс-Бриггс — «Экстраверт/Интроверт» и «Воспринимающий/Решающий» — Стевенс и Бэрли не обнаружили каких-либо статистически значимых различий между теми аналитиками, чьи прогнозы подтвердились, и их менее удачливыми коллегами. Но по другим двум дихотомиям успешные аналитики продемонстрировали очень сильное тяготение к типам «Интуитивный» (N) и «Рациональный» (T).

В самом деле, сотрудники, имевшие высокий балл по шкалам «Интуитивный» и «Рациональный», запускали в производство продукты, способные с большей степенью вероятности принести прибыль. Так, аналитики, находящиеся в верхней трети шкалы NT, обеспечивали в 95 раз более высокие прибыли для компании, чем аналитики, находящиеся в средней трети шкалы NT!⁸

Что в точности представляют собой «Интуитивный» и «Рациональный» типы на языке Майерс-Бриггс? Официальные определения таковы:

«Шкала "Сенсорный/Интуитивный" описывает то, какличность предпочитает воспри-

нимать информацию и какого рода информации она склонна доверять. Иными словами, она описывает, замечаете ли вы и придаете ли больший вес информации, поступающей к вам посредством ваших пяти чувств (сенсорный), или информации, соотносимой со значениями и шаблонами (интуитивный)?

Шкала "Рациональный/Чувствующий"

характеризует то, какличность принимает решения, касающиеся информации, полученной с использованием сенсорного или интуитивного каналов. Придаете ли вы больший вес объективным принципам и беспристрастным фактам (мыслительный) или персональным человеческим соображениям и вопросам индивидуального характера (чувствующий)?⁹

Комбинация «Интуитивный—Рациональный» весьма интересна, поскольку она подразумевает поглощение информации кайротическим путем в сочетании с принятием решений на основе объективных принципов и (возможно, мистер Грэдгринд был, в конце концов, наполовину прав) холодных упрямых фактов.

Это может казаться несовместимым, но на самом деле это не так. Хорошие кайротические мыслители — по крайней мере, того рода, о которых мы говорим, — не просто полагаются на удачу. Они в первую очередь ищут и находят шаблоны, примеры, сопоставление с которыми позволяет провести более глубокий анализ. В книге «Источники власти» Гэри Клейн изучал людей, вынужденных принимать правильные решения в условиях острой нехватки времени, — например, медсестер приемного покоя и пожарных.

Он обнаружил, что они редко используют сложные модели принятия решений. Вместо этого они основываются на примерах: принимают решение, потому что оно просто кажется им верным исходя из их опыта¹⁰.

Иными словами, они *собирают информацию* путем идентификации моделей — сознательно или неосознанно. Но это никоим образом не мешает им использовать факты и объективные принципы, когда таковые доступны, для того чтобы руководствоваться ими в принятии решений.

У них задействованы оба полушария мозга...

• НЕ ТАКИЕ, КАК ВСЕ

...Как и у Барри Коттла, одного из руководителей компании Palm, Inc. В 2002 году Коттл решил уйти из Palm и открыть новое предприятие в Кремниевой долине. В этом не было ничего странного, кроме одного, — отрасль высоких технологий переживала тогда экономический спад. Поэтому коллеги и члены семьи отговаривали Коттла от этой затеи. Они настаивали — худшего момента для подобного начинания и быть не могло.

Однако, как сообщил репортеру *Wall Street Journal* сам Коттл, что-то подсказало ему, что момент выбран верно. Он сократил семейный бюджет, перевез семью в менее дорогостоящую Атланту и основал Mobile Digital Media, Inc. — компанию, которая производит мультимедийные карты памяти, служащие в качестве дополнительной памяти в портативных компьютерах. Коттл, видимо, сам не ожидал того, насколько он угадал. Сейчас у него в штате 13 человек, он закрыл

первый раунд финансирования, а доход компании Mobile Digital скоро достигнет 25 млн долларов.

Фрэнк Ланца, руководитель высокого ранга, работавший в оборонной отрасли, основал компанию L-3 Communications в совсем, казалось, неподходящее время. В 1997 году, когда бюджет, выделяемый правительством на оборонные нужды, не соответствовал нуждам отрасли. Волна слияний обошла стороной лишь небольшую горстку подрядчиков-гигантов, обороты которых начинались от 10 млрд долларов. Внутренние вопросы рассматривались в Вашингтоне как первоочередные, и все талантливые инженеры подались в Кремниевую долину. Каждый выкарабкивался, как мог.

Ну и что?! Ланца прислушался к своим кайротическим часам, пошел против общественного мнения (он знал, что «оборонка» пребудет вовеки) и купил 10 безработных подразделений у своего бывшего работодателя за 500 млн долларов. Сегодня продукты компании L-3 используются в разведке и в сфере коммуникаций. С момента преобразования компании из частной в открытое акционерное общество в 1998 году основной капитал более чем утроился и по недавним оценкам составил порядка 3400 млн долларов. Внутренние часы, «инстинктивное чувство» — и это скажет вам любой инвестор, поступающий неординарно, — поможет превратить период стагнации в «золотое время».

Люди, подобные Коттлу Ланца и вымышленному капитану Рамиусу, часто, руководствуясь показаниями кайротических часов, поступают вроде бы вопреки здравому смыслу. Они видят ситуацию совершенно иначе, чем остальные, зная, что комбинация опыта и инстинктивного чувства помогает правильно оценить момент и вовремя изменить курс.

• В ПОГОНЕ ЗА КАЙРОСОМ: INTEL CORPORATION И ТОЧКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЕРЕГИБА

Время от времени происходит что-то важное, что изменяет текущий ход событий. В то время как древние греки называли такие моменты кайротическими, президент Intel Энди Гроув называет их *точками стратегического перегиба*.

Простые точки перегиба — это математические явления. Для тех из нас, кто помнит курс дифференциального исчисления, точка перегиба — это точка на кривой, в которой вторая производная кривой меняет знак с положительного на отрицательный или наоборот. Улавливаете? Не поленитесь бросить взгляд на рисунок 3.

Таким образом, точка перегиба — это точка, в которой кривая превращается из вогнутой в выпуклую или из выпуклой в вогнутую; точка, в которой все изменяется.

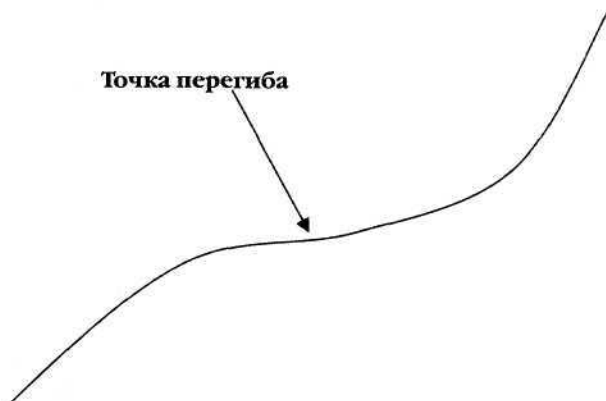


Рис. 3

Что общего это имеет с лидерством? Да много чего.

Гроув одержим точками стратегического перегиба, как явно видно из его книги «Выживают только параноики»:

«Где и как возникает точка стратегического перегиба? Это трудно проследить даже в ретроспективе. Представьте себе, что вы вместе с компанией друзей отправились в поход и вдруг заблудились. Кто-то, самый беспокойный, первым спросит: "Ты уверен, что знаешь, куда идти? Мы не заблудились?" Лидер отмахнется от товарища и продолжит движение вперед. Но беспокойство, вызванное отсутствием дорожных указателей или других знакомых примет, нарастает, и в какой-то момент лидер неохотно остановится, почешет затылок и признает без особой радости: "Эй, парни, я думаю, мы заблудились". Бизнес-эквивалент этого момента — точка стратегического перегиба».

Таким образом, точка стратегического перегиба — это переломный, поворотный момент, который может предопределить судьбу личности, организации, отрасли и даже страны.

Некоторые точки перегиба самоочевидны. Для отдельно взятого человека такой точкой часто становится рождение ребенка (если у вас есть дети и ваша жизнь не изменилась после их рождения, пожалуйста, поделитесь секретом того, как вам это удалось). Для владельца небольшого магазина скобяных товаров такой точкой может стать развертывание в городе торговой сети Home Depot — теперь

для него все изменится... Для отрасли это может быть развитие какой-либо новой технологии, например DVD. Для страны — смена правительства или война. В чем бы ни состояла точка перегиба, игнорировать ее нельзя.

С точки зрения бизнеса не всегда легко увидеть, что вы находитесь в точке перегиба или около нее. Так, еще долгое время после появления звуковых фильмов Чарли Чаплин продолжал верить, что немое кино все равно будет доминировать в Голливуде. Ослепленный своей собственной любовью к «великому немому», он не видел, что дни немого кино сочтены. Чаплин признал факт только в 1940 году, о чем свидетельствует фильм «Великий диктатор», — годы спустя после того, как остальной Голливуд отреагировал на прогресс кинематографического звука. Чтобы осознать, насколько поздно комик пришел к необходимости изменений, вспомним: это случилось после того, как «Унесенные ветром», «Волшебник страны Оз» и сотни других фильмов успешно подтвердили научные предположения и доказали популярность кинематографического звука. Чаплин — непревзойденный мастер немого кино — не достиг особого успеха в новом для себя формате.

Как и Чаплин, Intel столкнулась с точкой крупного стратегического перегиба в своей отрасли. История Intel — важный пример для изучения при идентификации точек стратегического перегиба.

Intel начала свою деятельность в 1968 году как производитель микросхем памяти для компьютеров. Первым продуктом компании стал 64-битный чип памяти, который мог хранить всего лишь 64 цифры. Компания наслаждалась своей практически абсолютной монополией на этом рынке вплоть до начала 1970-х, когда несколько американских компаний

начали производить аналогичные чипы. Динамика рынка с приходом новых конкурентов изменилась, но Intel не видела никакой нужды в смене бизнес-модели. Необходимо отметить, что в те времена в состав Intel входило структурное подразделение, производившее микропроцессоры — микросхемы, которые не хранили данные, а обрабатывали их. В 1981 году микропроцессоры Intel были встроены в первые персональные компьютеры компании IBM. Начало было впечатляющим.

Однако годы шли, и ситуация становилась все более тревожащей. Intel начала испытывать серьезную конкуренцию со стороны японских производителей плат памяти. Японцы инвестировали миллионы долларов в НИОКР и, по отчетам, разрабатывали чипы, емкость которых во много раз превышала емкость чипов Intel. Хуже того, качество японских микросхем было выше, чем фактически любого из американских производителей. С ростом предложения на рынке цены на память, а с ними и прибыль, начали сильно падать. Японцы, казалось, стремились заполучить свою долю рынка любой ценой. Intel теряла деньги на микросхемах памяти — на том, что долгие годы было ее «хлебом».

Гроув нервничал, но не знал, что делать. Он не использовал терминов вроде *точки стратегического перегиба*, но видел, что в отрасли происходит что-то важное. И однажды, в 1985 году он зашел в офис Гордона Мура, занимавшего в то время пост главы компании. Гроув задал Муру провокационный вопрос — вопрос, который изменил Intel (и мир вычислений) навсегда: «Если бы сейчас нам дали пинка и правление назначило бы нового генерального директора, как ты думаешь, что бы он сделал?»

Мур немедленно ответил: «Он отозвал бы наши силы из сектора, связанного с производством памяти».

Ответ был шокирующим. Intel начала свою деятельность как производитель микросхем памяти. Фабрики, оборудование, индивидуальность — все связывалось с памятью. Гроув знал, что предложение об уходе из сектора памяти звучит пугающе. И все же он понимал причины, побудившие Мура ответить именно так. «Почему бы нам с тобой прямо сейчас не выйти за дверь, не зайти снова и не сделать все то же самое самим?» — спросил Гроув¹².

В конечном счете именно это они и сделали. К середине 1986 года Intel, по существу, вышла из бизнеса по производству памяти и сконцентрировала свои усилия на рынке микропроцессоров. Это было ошеломляющее смещение интересов — примерно как если бы Ford Motor Company решила прекратить производство автомобилей и переквалифицировалась на производство мотоциклов. Разумеется, Intel поступила правильно, приняв новую стратегию. Мир, возможно, никогда бы не узнал таких микросхем, как 386, 486, Pentium, Centrino, Xeon, если бы Гроув и Мур не задали сами себе эти непростые вопросы и если бы они не обладали видением и мужеством в корне пересмотреть всю бизнес-модель компании. Продолжай Intel упрямо цепляться за производство памяти, она бы уже, вероятно, сгинула или затерялась среди других, не очень известных компаний.

Признание точки стратегического перегиба в отрасли — кайротического момента — коренным образом изменило судьбу Intel. Гроув и Мур уже в течение некоторого времени знали, что рынок меняется, но до тех пор пока не задали себе ряд не-

простых и творческих вопросов, они не осознавали, что достигли того самого кайротического момента.

Мы предлагаем вам небольшую модификацию мужественного вопроса Гроува, который поможет решить, достигли ли вы кайротического момента в своем бизнесе. В следующий раз, когда вы будете подозревать, что, возможно, стоите перед лицом существенных перемен, задайте себе следующий вопрос:

«Если бы я только начал мою работу над этим проектом (продуктом) в компании, что бы я сделал?»

Вы бы инвестировали больше времени и денег? Модифицировали проект? Продали его? Отказались от него?

Задавая таким вопросом, поставьте себя *вне времени*. Вы можете фактически работать на вашей фирме добрых двенадцать лет, но вам необходимо на мгновение забыть об этом факте и вообразить, что вы только что вошли в эту дверь впервые в жизни. Временно забудьте всю историю, все приобретенные вами глубочайшие знания, всю лояльность — в общем, забудьте свой багаж. Посмотрите в лицо ситуации новыми глазами. Поставьте перед другими тот же переломный вопрос — что бы они сделали?

Если, задавшись подобным вопросом, вы по-прежнему чувствуете, что выполняемый вами проект — хорошая идея, тогда, возможно, так и есть. Но если вы подумаете, что лучше бы не продолжать эту деятельность, или если вопрос кажется особенно мучительным и вызывает сильные разногласия между вами

и коллегами — то вы с высокой вероятностью столкнулись с точкой стратегического перегиба. Возможно, настало время предпринять решительные действия. Это связано не с *хроносом* (часами, календарем или с приближающимся концом финансового года), а с *кайросом* — правильным моментом.

Разумеется, если вы сочтете какой-либо момент кайротическим, нет никакой гарантии, что это так. Хуже того, вы можете не узнать правду еще месяцы или годы по прошествии момента. Не существует волшебного рецепта или надежного теста. Можно только задавать правильные вопросы. Но Гроув предостерегает: не дожидайтесь минуты абсолютной уверенности — в этот момент уже, по всей видимости, слишком поздно будет что-либо делать. «Выбор правильного момента, — напоминает он, — это все»¹³.

• ПРЕДЕЛЬНЫЕ СРОКИ

Ясно, что предельные сроки в соответствующих ситуациях могут быть весьма полезными. Однако одержимость ими часто вскрывает опасную тенденцию превысить некий предел скорости.

Подумаем о Великобритании в период окончания Второй мировой войны. Страна не справлялась с ролью колониальной империи, и правительство решило избавиться от колониальной «тяжести» как можно быстрее — это нетерпение и произвольно назначенные предельные сроки имели самые что ни на есть серьезные долгосрочные негативные последствия. На смену Черчиллю с его бульдожьей хваткой, позволившей Англии выстоять в одиноком противостоянии с нацистами в самом начале войны, пришло

беспомощное правительство, неспособное правильно выбрать момент времени. Преемник Черчилля, премьер-министр от лейбористской партии Клемент Этли, затеял скоропалительный отход от имперской политики, породивший хаос на всем пространстве страны от Нью-Дели до Иерусалима. Поспешность действий Великобритании привела к гибели и перемещению миллионов мусульман и индусов и посеяла семена арабо-израильской войны, до сих пор являющейся причиной многих бедствий.

Но главным виновником этого кровопролития был не Этли и не его министр иностранных дел Эрнест Бевин. По иронии судьбы им стал установленный ими предельный срок — 15 августа 1947 года. Как пишут Ларри Коллинз и Доминик Лапьер в книге «Свобода в полночь» — хронике разделения Индии и Пакистана, — даже лорд Маунтбаттен, последний вице-король Индии, не мог отсрочить эту произвольно установленную дату. Как результат, мусульмане и индусы изничтожали друг друга в кровавой мясорубке, когда пытались перебраться через границу, которой вскоре предстояло стать официальной.

Урок этой ситуации заключается в понимании опасности, кроющейся в негибких расписаниях.

Однако доводы истории не были услышаны. Помешанность Британии на соблюдении «графика» привела к еще большей геополитической неадекватности. Всего лишь год спустя британцы начали упрямо следовать своему плану ухода из Палестины, едва нарисовав новую политическую карту региона. На фоне этого «деяния» отделение Индии могло показаться рациональным. Так началась арабо-израильская война, пламя которой продолжает гореть и по сей день.

Как мы указывали в главе 2, заикленность на предельных сроках часто приносит разочарования. Хотя принято считать, что предельные сроки концентрируют интеллект, на самом деле они часто ведут к поспешным и дорогостоящим решениям. В политике и бизнесе ошибочно установленные предельные сроки не способны помочь в разрешении тупиковой ситуации.

ОДА ХРОНОСУ

Может показаться, будто мы пытаемся дискредитировать хронос в пользу кайроса. Но это не так

На самом деле, как и древние греки, мы приемлем хронос как необходимое условие для кайроса — как нечто очевидно важное. Кто стал бы утверждать, что успешному лидеру не нужно учитывать реалии календаря или часов? Попробуйте направить очередной отчет вашей компании по форме 10-K в Комиссию по ценным бумагам на несколько недель позже, объясняя это так: «Мы перестали следить за временем». Попробуйте прийти на очередное заседание совета директоров на час позже, сказав: «Я почувствовал, что только сейчас для моего прибытия настал правильный момент». Попробуйте отвечать на звонки только тогда, когда вами движет душевный порыв. Вы, конечно, можете попробовать любую из этих стратегий, только сначала убедитесь, что знаете дорогу до ближайшего бюро по трудоустройству.

Нравится нам это или нет, но мир бежит по часам и календарям. И все же можно достичь успеха, не становясь *рабом хроноса*.

Недавно нам довелось встретиться с группой из 15 региональных менеджеров одной крупной корпорации. Большинству было около тридцати, и они, вне всякого сомнения, являлись надеждой организации, уже принося ей сотни тысяч долларов в год. Эти люди были специалистами по управлению хроносом, его снайперами. Рабочие инструменты свисали с их ремней, как шестизарядные револьверы: PDA (персональные цифровые помощники), сотовые телефоны, пейджеры, BlackBerry. И они бесстрашно их использовали. Каждые несколько минут стол, на котором лежали драгоценные устройства, начинал трястись: чей-то PDA, сотовый телефон, пейджер или BlackBerry сигнализировал в режиме вибровозвонка. Все время от времени рассматривали на стол, чтобы узнать, кому звонят. Время от времени кто-нибудь из членов группы выскальзывал за дверь, чтобы сделать ответный звонок или написать ответ по электронной почте — даже если в этот момент на встрече обсуждалось что-то важное.

Один менеджер совершенно точно знал, что ему звонить не могут. Сотовый телефон у него был, но он выключил его на время проведения семинара. Он по-прежнему использовал бумажный календарь (вот это да!) и владел BlackBerry, устройством, повсеместно распространенным на фирме. По ходу встречи мы обсудили и его.

«Я не могу жить без BlackBerry», — заявил один участник.

«Да, — согласился другой, — это мой спасательный круг. С ним я всегда на связи».

Хвалу этому устройству возносили все. Кроме нашего молодого менеджера Бена.

«У меня вообще нет этой штуковины», — объявил он спокойно.

Остальные участники посмотрели на него в изумлении. Почему, черт побери, нет, спрашивали они. Как он может жить без него?

«Я просто не ощущаю потребности, — ответил Бен. — Я проверяю электронную почту, когда появляюсь в офисе. Мой секретарь знает, что мне нужно позвонить в случае, если происходит что-то чрезвычайное».

Ребята в группе подобрались веселые, и они начали шутить по поводу якобы недостаточной эффективности Бена.

Нимало не смущаясь, Бен ответил: «Нет, серьезно, я не испытываю необходимости бегать повсюду, как цыпленок с отрубленной головой. Мои подчиненные справляются. И регион, которым я занимаюсь, приносит не меньшую прибыль, чем любой из ваших». Это урезонило присутствующих. По нашему мнению (основываясь не только на этом кратком эпизоде), среди всех присутствующих Бен, несмотря на свою молодость, был менеджером с наивысшим потенциалом. Мы легко представили его в роли руководителя высшего ранга, в то время как многие другие, как мы подозревали, уже достигли предела своих возможностей¹⁴.

Но идея не в том, что использование BlackBerry сдерживает карьерный рост человека или что использование бумажного календаря стоит на более высоком уровне, чем использование PDA. (В самом деле, один из авторов — пока не будем говорить кто — закоренелый фанат технических безделушек, сменивший десяток ноутбуков, кучу разных Palm Pilot и КПК.)

Дело не в технологиях. Становясь рабами хроноса, мы должны задать себе вопрос: а будем ли мы за это

вознаграждены? Властелины времени никогда не забывают о существовании разницы между рациональностью и результативностью, успехом. Рациональность — это минимизация расходов, поиск способов делать все быстрее и лучше. С другой стороны, результативность — это, в первую очередь, выполнение правильных действий. Вы можете быть самым рациональным в мире производителем восьмидорожечных перфолент, но будете ли вы при этом успешным производителем?

Истинно успешное руководство зиждется на синтезе обеих точек зрения на время. Успешные лидеры должны, во-первых, великолепно управлять временем — соблюдать предельные сроки, календарные события и беспокоиться о времени вывода продукта на рынок. Но одновременно их обязанность — видеть кайротические окна благоприятствования, которые появляются сразу после внедрения технологической новинки. Властелины времени часто предоставляют членам своей команды свободу, право на самоконтроль и возможность двигаться в собственном темпе. Если команда «в зоне», эти руководители лидируют, *не* лидируя. Они осознают, что для пользы дела не всегда нужно следить за часами.

Властелины знают, что, хотя темпоральный интеллект является отчасти врожденным качеством, он может, как чистый замах в гольфе или сложное арпеджио, постоянно совершенствоваться.

В работе они совмещают хронос — аналитические, последовательностью и рациональные способности левого полушария человеческого мозга, с кайросом — творческими и весьма мощными способностями его правого полушария.

• ПРИМЕНЯЕМ ТЕМПОРАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Властелины времени знают, что результативные лидеры должны в первую очередь быть превосходными управляющими временем. Но они также знают и то, что реальное могущество обеспечивается временем кайротическим. Стараясь уравновесить хронос и кайрос, держите в уме следующее:

- Выбор правильного момента — это все. Умейте видеть не только *«что»*, но и *«когда»*. Своевременно распознавайте благоприятную возможность и хватайтесь за нее до того, как она будет упущена. Следите и живо реагируйте на открывающиеся благоприятные возможности — они могут уйти безвозвратно — и находите идеально подходящий момент для совершения действия. Ваше чувство правильного момента времени является фундаментально важным для лидерства. Спешить или опаздывать здесь одинаково опасно.
- Вы должны высматривать поворотные точки. Властелины времени постоянно оглядывают темпоральный горизонт, выискивая те решающие моменты и стержневые конвергенции, которые способны изменять ход событий. Как только вы ощутите присутствие одного из подобных кайротических моментов, добейтесь от подчиненных, чтобы они сфокусировались на стоящих перед ними задачах.
- Как Энди Гроув, вы должны иногда «выходить» из времени. Спрашивайте себя: «Если бы меня наняли вот именно сегодня, выбрал бы я ту же стратегию, которой мы придерживаемся сейчас?»

Эта способность ставить себя в новый темпоральный контекст даст вам пронзительную ясность видения в трудных ситуациях.

- Предоставляйте членам своей команды свободу, право на самоконтроль и возможность двигаться в их собственном темпе. Сопровождайте, не сопротивляйтесь, не вмешивайтесь. Время от времени лидируйте, не лидируя. Осознавайте, что часто нет никакой необходимости давить на людей, никакой реальной необходимости требовать, чтобы все делалось по часам, никакой необходимости настаивать на определенных датах. И тогда вы создадите ситуацию, когда ваша команда будет находиться «в зоне» и ее члены примут на себя философию «полной приверженности». Не разрушайте этот кайротический процесс.

ГЛАВА 6

ВРЕМЯ КАК ИСТОЧНИК ЭНЕРГИИ

ПОДОБНО ВСЕМ ОРГАНИЧЕСКИМ СИСТЕМАМ, компании (и отрасли), похоже, подвержены естественному процессу взросления и умирания. Некогда величавая и энергичная культура теряет свою жизнеспособность. Рынок насыщается или, того хуже, становится застойным и увядает. Высокоприбыльный «специальный продукт» деградирует и вырождается в банальный предмет потребления. По мере развертывания жизненного цикла прогрессируют предприятия и сектора экономики. Компании и отрасли рождаются, растут, созревают и умирают. Сигмоидальная кривая — та самая восхитительная S-кривая — свидетельствует о том, что все развивается по одному сценарию: мы

медленно начинаем любое дело, экспериментируем и спотыкаемся, потом растем, зреем и иссякаем. Хлыстоподобные формы кривой моделируют все, начиная от жизненного цикла продукта и заканчивая жизненным путем человека.

По мере того как эта неумолимая кривая поднимается и опускается, работа менеджера состоит в том, чтобы бороться с неизбежным — продлевать цикл роста, разглядеть приближение зрелости и предотвратить спад. Та еще работенка... Фаза роста обычно является воодушевляюще предпринимательской, фаза зрелости — высокоприбыльной, а фаза спада — откровенно депрессивной — с жестоким итогом, акцентирующим ужасную окончательность сигмоидной кривой.

Иногда стагнация поражает всю отрасль целиком. Возьмем, например, авиаперевозки. Последние несколько лет были мрачным периодом для этого раздираемого конкурентными войнами сектора, ежегодные потери которого составляли 15 млрд долларов. В отрасли, известной отнюдь не прибылями (с момента появления в 1903 году первого авиаперевозчика было потеряно больше денег, чем заработано), высокая стоимость труда, растущее превышение предложения над спросом, агрессивное давление к снижению цен, увеличение продажи билетов через Интернет, проблемы, вызванные демпингующими перевозчиками, создали серьезный кризис. Основных перевозчиков, чей баланс свидетельствует о терминальной стадии болезни, преследуют тени банкротства и ликвидации. Добавьте войну в Ираке с вызванным ею снижением цен на топливо и прибыли от пассажиров, и вы получите задатки исторического краха в масштабах целой отрасли.

Что это — экономическая необратимость или просто разрушительное действие времени?

• АД В АВОСЬКЕ

Вероятно, и то, и другое. За многие века наука сроднилась с легендой, что с течением времени все приходит в негодность. Лучше всего это демонстрирует второй закон термодинамики, сформулированный в 1850 году учеными, которые заметили, что ни одна машина никогда не производит столько энергии, сколько потребляет. Следовательно, всегда, когда совершается работа, некоторое количество годной к употреблению энергии теряется.

Второй закон — угроза безвременью, предполагавшемуся механистической моделью Вселенной, предложенной Ньютоном. Энергия, как открыла группа немецких ученых, течет от большей концентрации к большей диффузии, или рассеиванию. Так, кастрюля с кипятком остывает, будучи вынутой из печи. Ее тепловая энергия вытекает в более холодный воздух кухни. На глобальном уровне второй закон постулировал, что Вселенная является по сути дела гигантским тепловым насосом, горючее которого медленно заканчивается. Этот процесс может быть измерен *энтропией*, неким количественным показателем — он увеличивается, когда энергия рассеивается. Проще говоря, энтропия — это мера беспорядка, содержащегося в системе.

Стрела времени, казалось, указывает только одно направление — к хаосу и распаду. Чашка кофе остывает, Шалтай-Болтай падает со стены. Все идет к черту.

• УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

Когда подобный хаос начинает угрожать организациям, менеджеры — и это вполне понятно — стремятся при помощи решительных действий повернуть процесс вспять. Они препятствуют нововведениям. Они фокусируются на тех вещах, которые в состоянии контролировать. Они создают структуры, занимаются управлением на микроуровне, делают акцент на рациональности в ущерб результативности и поощряют движение проторенным путем, а не лидерование. Они сокращают штат, консолидируют, реструктурируют. Управляют.

Время воспринимается как разрушительная сила. Вот что говорит об этом менеджер Чак Ноланд — персонаж фильма «Изгой» в исполнении Тома Хэнкса (Ноланд находится в Москве, обучая российских сотрудников FedEx. Компания, недовольная низкой прибыльностью московского офиса, делегировала Ноланда проконтролировать ситуацию):

«Время обращается с нами немилосердно, — бушует он, и его слова дословно переводят, — не заботясь о том, здоровы мы или больны, голодны или сыты, русские мы, американцы или даже марсиане. Время — оно как огонь — может испепелить, а может согреть. Вот почему в каждом офисе FedEx висят часы. Мы живем и мы умираем по часам. Мы никогда не поворачиваемся к ним спиной. И не имеем права *согрешить* — потерять чувство времени!»

Далее молодой курьер приносит Ноланду запечатанный пакет FedEx. Менеджер — и это заметно — ожидал его. Он объясняет, что сам отправил этот пакет перед отъездом из США. «Интересно, что там может быть? — вопрошает он, открывая па-

кет. — Архитектурный план? Технические чертежи? Новые обои для ванной?» Наконец он добирается до содержимого. Это включенный цифровой таймер. Американец останавливает его. 87 часов 22 минуты 17 секунд — точный промежуток времени, потребовавшийся для того, чтобы доставить пакет из Мемфиса, Теннесси, до Москвы.

Ноланд в гневе. «Восемьдесят семь часов — это возмутительно! — говорит он аудитории. — Восемьдесят семь часов — это вечность! Космос был создан за меньшее время! За восемьдесят семь часов свершались войны и погибали нации! Сколачивались и спускались состояния!»

Время — это враг, и мы не собираемся сдаваться без борьбы.

• КОГДА ВРЕМЯ -НЕ ДЕНЬГИ

Многие из нас в нашем мире, одержимом управлением временем, подобны Ноланду. Мы редко думаем о времени как о позитивной силе. Есть, разумеется, исключения. Мы недавно объясняли магическую концепцию сложного годового процента двенадцатилетнему ребенку. «Вы имеете в виду, что вы просто кладете деньги в банк и они растут? — спросил он в изумлении. — Классно!» Иногда время — это и в самом деле деньги.

И все же мы склонны думать о времени и деньгах по-другому, и это заставляет на многое посмотреть иначе. Так, исследователь из Университета науки и технологии в Гонконге Дилап Соман изучил отношения между временем и деньгами, а также — способы нашего восприятия их. Полученные им данные много говорят о том, как мы относимся ко времени.

Исследование Сомана включает в себя концепцию невосполнимых потерь, чаще всего применяемую к финансовым ситуациям. В качестве классического примера невосполнимой потери рассмотрим следующую ситуацию. В пятницу состоится баскетбольный матч. За билет на этот матч Фред платит, скажем, 50 долларов. Берни повезло больше — он получает бесплатный билет как лучший шахтер месяца. Однако, когда наступает пятница, начинается сильный снегопад и метель. Никто не хочет садиться за руль в таких условиях. Вопрос: равна ли вероятность того, что оба они — и Фред, и Берни — поедут на матч, не смотря на погоду?

Согласно экономической теории, она должна быть равна. Поскольку имеют значения лишь те расходы, которые наши герои понесут, или приобретения, которые они получают начиная с данного момента. Прованные расходы не должны приниматься во внимание. Тот факт, что когда-то Фред заплатил за билет, а Берни получил его бесплатно, не должен иметь отношения к текущему решению.

Однако исследования подтверждают, что большинство людей оценивают эту ситуацию следующим образом: согласно преобладающей точке зрения вероятность того, что Фред пойдет на матч, выше, чем вероятность присутствия на матче Берни. Наиболее разумное объяснение таково: когда Фред покупал билет, он где-то в уме «открыл» некий воображаемый счет, который мы назовем «баскетбол». Этот счет был открыт с дефицитом в размере 50 долларов. Изначальные намерения Фреда состояли в том, чтобы реализовать как минимум 50 долларов прибыли в форме удовольствия от посещения матча. И если он не сможет посетить игру, он вынуж-

ден будет «закрыть» свой счет с потерей 50 долларов. Большинству из нас это не нравится. С другой стороны, у Берни воображаемый счет «баскетбол» был «открыт» с нулевым балансом, так что он не расстроится, закрыв его с тем же нулевым балансом, не посетив матч.

Возможно, вы подумаете, что люди ведут себя более логично, когда оперируют не своими деньгами, а деньгами компании?! Не тут-то было! Например, один из авторов работал аналитиком в американской компании, занимающейся строительством электростанций в развивающихся странах. Эта компания рассматривала вариант постройки такой электростанции в Пакистане (эй, не надо ничего говорить — на тот момент эта идея звучала весьма неплохо). Мы инвестировали более 10 млн долларов стартовых расходов в геологические исследования местности, покупку лицензий и тому подобное. Далее по разным причинам это дело стало нравиться нам все меньше и меньше. Наш американский партнер начал доставлять нам беспокойство. Пересмотренные финансовые прогнозы оказались неутешительными. Мы не смогли получить страховку политического риска для этого проекта. Становилось ясно, что следует отказаться от идеи постройки электростанции.

Но все же, те потраченные 10 млн не давали покоя. Мудрые во всех остальных отношениях руководители оказались захвачены в ловушку невосполнимых потерь: «Мы уже потратили 10 млн долларов — мы не можем просто уйти ни с чем!» В то время как верным решением было именно «просто уйти ни с чем», поскольку остаться — значило понести еще большие убытки. В конечном счете победил здравый смысл.

Но это в нашем случае. А некоторые компании тратили миллионы, даже миллиарды долларов в попытках компенсировать невосполнимую потерю.

Соман задался весьма занимательным вопросом: думают ли люди о невосполнимых потерях *времени* в том же ключе, что и о невосполнимых потерях денег?

Чтобы найти ответ, он провел ряд экспериментов в контролируемых условиях. В одном из них он представил респондентам пример ситуации, подобной рассмотренной нами выше. Суть сводилась к тому, что Соман просил студентов начальных курсов представить, что они заплатили 60 долларов за билет в театр и 20 долларов за билет на рок-концерт — причем ни та, ни другая сумма не подлежала возмещению. Потом студенты внезапно осознавали, что оба мероприятия должны состояться в один вечер и, следовательно, невозможно побывать и там, и там. Возникла ситуация выбора. Соман усложнил задачу, сказав участникам, что они надеются получить больше удовольствия от рок-концерта, чем от театральной постановки.

Что выбрало большинство? Почти 62% — театральное представление, хотя предполагалось, что удовольствие от него будет невелико. Весьма иррационально. Невосполнимая потеря в размере 60 долларов не должна была, по идее, определять решение — эти деньги безвозвратно потеряны и не будут возмещены, что бы ни случилось, но люди просто не могут ничего с собой поделать. Они хотят избежать большей финансовой «потери», связанной с отказом от посещения театра.

Вот что особенно интересно. Соман предложил другой группе студентов такой же сценарий, с одним лишь отличием — теперь, согласно замыслу экспери-

ментатора, участникам надо было трудиться — проработать в качестве лаборанта в течение 15 часов, чтобы купить билет в театр, и только 5 часов — ради билета на рок-концерт. Невосполнимая потеря выражалась во времени, а не в деньгах. И казалось бы, учитывая, что разница «в цене» осталась прежней — театральный билет по-прежнему «стоил» в три раза «дороже», чем билет на рок-концерт, — логично было предположить, что предпочтения не изменятся.

Но нет! Только 5% студентов выбрали посещение театра, в то время как 95% предпочли рок-концерт! Создается впечатление, что по какой-то причине при рассмотрении темпоральных инвестиций эффект невосполнимых потерь едва учитывается. На первый взгляд это здраво: в конце концов, учитывать невосполнимые потери — иррационально. Если люди не обращают внимания на временные потери, что в этом особенного?

Не вполне представляя себе, какие выводы сделать из полученных результатов, Соман разработал две гипотезы. Одна из них состоит в том, что люди на самом деле более рациональны при учете времени, чем при учете денег. Суть другой — в том, что люди по какой-то причине неспособны или не желают учитывать темпоральные потери. А значит, они либо не могут, либо не хотят ценить время так же, как ценят деньги.

После проведения ряда дополнительных экспериментов Соман пришел к единственно возможному разумному выводу: «Недостаток внимания к невосполнимым потерям времени объясняется не возросшей рациональностью, а трудностями рационального восприятия времени»¹. Похоже, выразить ценность времени в численном значении настолько трудно, что бесполезно и пытаться.

И это при том, что время — единственный ресурс, который мы не можем создавать, копировать или «оставлять про запас», а значит — оно гораздо ценнее денег. И хотя невосполнимые потери времени не подсчитать, пора начать рассматривать время как ценный ресурс, как союзника, не истощающего и лишаящего сил, а наоборот — наполняющего нас энергией.

■ ОТКРЫТЫЕ СИСТЕМЫ

В самом деле, время — это не просто что-то длительное, с чем мы имеем дело или чем *управляем*. Эта новаторская мысль в значительной степени является плодом размышлений замечательных людей: британского натуралиста Чарльза Дарвина, французского философа Анри Бергсона и лауреата Нобелевской премии химика Ильи Пригожина.

Теория биологической эволюции Дарвина, основанная на революционной идее, что все существующее способно со временем улучшаться, избавило нас от пессимизма второго закона Ньютона и энтропии и внушило оптимистичный взгляд на будущее. В космической машине горючее может закончиться, но биологические системы способны бесконечно пополнять энергетические запасы и (что еще более важно), похоже, в состоянии становиться *более*, а не менее организованными. Благодаря Дарвину процесс течения времени внезапно стал видаться в новом, позитивном свете.

Стрела времени теперь указывает путь в сторону порядка и прогресса — прочь от хаоса и деградации.

Культовая личность, разрушитель традиций Анри Бергсон, чьи лекции в College de France были настоль-

ко популярны, что студенты называли школу «домом Бергсона», подбросил дровишек в костер, зажженный Дарвином. Оригинальные воззрения Бергсона (он настаивал на приоритете интуиции над интеллектом и отвергал ньютоновскую механистичную точку зрения на природу) не только привели к тому, что его книги были занесены католической церковью в «черный список», но также вдохновили Марселя Пруста на создание великого романа «В поисках утраченного времени».

Бергсон утверждал, вопреки принятой точке зрения, что течение времени не ослабляет организмы, а наполняет их энергией. По Бергсону, ход времени — причина всех творческих порывов, неистощимый источник «живой энергии». В книге «Время и свободная воля» он сформулировал это так: время — «постоянное воссоздание себя и установившееся становление, которое не может быть остановлено или изолировано». Время, провозглашал он, это «сама среда инновации»².

Относительно недавно химик Илья Пригожин обосновал взгляды Дарвина и Бергсона, теоретически допустив новые способы размышления о времени. Как сказал один интервьюер: «Согласно Пригожину, время — это забытое измерение. Его усилия длиной в жизнь были направлены на достижение лучшего понимания роли времени во Вселенной»³. Пригожин был человеком энциклопедических знаний, он увлекался классической литературой, а ноты научился читать раньше, чем буквы. В течение всей сознательной жизни он разрывался между Брюсселем, где возглавлял Международный институт физики и химии, и Техасом, в университете которого он руководил Центром статистической механики и термодинамики.

Пригожин ощущал то, что упустили другие: второй закон термодинамики и его следствие — энтропия — относятся к *закрытой* системе, к некоего рода вечному двигателю, изолированному от остального мира. Но, разумеется, ни живые существа, ни Земля не отгорожены стенами от остальной Вселенной. Они существуют в открытых системах, информационных сетях, которых невозможно избежать, и обратной связи, которую люди — вид, отличающийся наибольшей приспособляемостью и любознательностью, — считают залогом своего выживания и достижения успеха.

В одном из интервью ученый пояснил идею открытых и закрытых систем, используя аналогию о двух городах. Один город, сказал он, отгорожен стенами от внешнего мира, второй — центр торговли. Первый — классический пример закрытой системы, которая со временем должна распасться согласно закону термодинамики. Второй город способен расти и развиваться за счет взаимодействия с окружающей средой.

Суть вот в чем — когда выживание и успех находятся под угрозой, здоровые системы, теряющие равновесие, обретают способность развиваться в «диссипативные структуры», перегруппировываясь в стремлении к движению в новых направлениях. Шаткое равновесие, а не устойчивость, сложность, а не простота, служат залогом реального роста и регенерации. Вот условия будущего здоровья и прочности системы. Теория Пригожина стала импульсом к возникновению идеи о том, что истощенные организмы — диссипативные структуры — с течением времени обретают способность перерождаться и самоорганизовываться.

■ ТЕОРИЯ ХАОСА, ЖУКИ-СВЕТЛЯКИ И ЭКОНОМИКА

Концепция самоорганизации, одна из составляющих теории хаоса, становится даже еще более интересной, если мы рассмотрим ее на примере жуков-светлячков.

Наверняка, одно из самых радостных событий лета — это появление светлячков. Кто из детей не гонялся за удивительными созданиями, чтобы наловить их побольше, посадить в стеклянную банку и сделать естественный фонарик? Это захватывающий и трудоемкий летний церемониал. Вы никогда не знаете, где именно пролетит жук или когда он испустит свой манящий свет. Кажется, поведение насекомых абсолютно непредсказуемо.

Но это верно лишь отчасти. Например, в Таиланде можно стать свидетелем одного из самых замечательных явлений природы. Там живут светляки, пульсирующие *в унисон*, и их не два или три, речь идет о тысячах и даже миллионах светлячков, пульсирующих и выделяющих энергию одновременно через каждые несколько секунд. Стоит вам проплыть вниз по течению реки за пределы Бангкока — и вам, возможно, повезет увидеть синхронизированных светлячков на отмелях, простирающихся на многие мили.

Жители Азии и некоторых районов Африки наблюдали это поразительное явление с древних времен, но лишь в начале XX века феномен попал в поле зрения западных ученых и заставил их ломать головы. Один только журнал *Science* в период 1915—1935 гг. посвятил светлякам более 20 статей с самыми разнообразными интерпретациями чуда. Так, один ученый приписывал синхронные вспышки света оптической

иллюзии, вызванной морганием глаз наблюдателя. Другие предполагали, что какие-то необычные атмосферные условия вызывают у насекомых общую физиологическую реакцию.

Третьи были убеждены в существовании головного светляка, этакое «маэстро», каким-то способом подающего сигналы другим. «Чтобы группа людей синхронно исполняла музыкальные произведения, ее направляет лидер, к тому же музыканты должны быть обучены понимать его знаки, — писал Джордж Хадсон в 1918 году. — Неужели эти насекомые имеют врожденное чувство ритма, более совершенное, чем наше собственное?»⁴ Конечно же, нет. Даже сама мысль кажется абсурдной. Или все-таки?..

Тайна оставалась тайной вплоть до 60-х годов XX века, когда биолог Джон Бак совершил путешествие в Таиланд и провел эксперимент. Он и его жена наловили несколько десятков азиатских светляков и оставили их свободно летать в темном номере отеля. Сначала насекомые летали и излучали вспышки света со случайными интервалами. Однако, в конце концов, они успокоились и начали пульсировать в унисон: сначала парами, потом тройками, постепенно соединяясь во все более многочисленные группы.

Бак высказал гипотезу, что никакого «маэстро» не существует, просто каким-то образом насекомые подстраиваются к своим сородичам, находящимся поблизости. К тому же, возможно, они обладают своего рода внутренним метрономом, или часами, разделяющими вспышки света трехсекундными интервалами. Мы не располагаем информацией о том, как отнестись к эксперименту персонал отеля.

Последующие наблюдения подтвердили идею Бака о том, что светляки синхронизируются друг

с другом без какого-либо объединяющего сознательного центра. Каждый из них подстраивается под ближайшего «соседа» — так возникают небольшие синхронные участки, постепенно гармонично соединяющиеся друг с другом в едином ритме вспышек. Да и если подумать, в самом деле, откуда бы там *мог взяться* единственный маэстро? Если допустить существование цепочки одновременно вспыхивающих светляков длиной в пару миль, простирающейся вдоль извилистой реки (и так действительно бывает), как, черт побери, маэстро мог бы подавать сигналы насекомым, отделенным от него таким расстоянием и несколькими поворотами? Насекомые в отдаленных участках цепи не смогли бы ни увидеть маэстро, ни учуять его феромоны, ни услышать его зов достаточно быстро для того, чтобы достичь потрясающей синхронности. В лучшем случае, мы стали бы свидетелями каскадного эффекта, подобного «волне» на футбольном стадионе. Но светляки достигают эффекта поражающей воображение синхронности.

Сегодня наука приемлет как очевидную некогда спорную идею о том, что сложные системы, подобно светлякам, способны самоорганизовываться без сознательного руководства. Восхитительная книга математика Стивена Строгаца «Синхронность: зарождающаяся наука о спонтанном порядке» содержит многочисленные примеры из разных областей — от биологии до астрофизики. Как мы обсуждали в главе 4, процесс, посредством которого различные индивидуальные ритмы попадают в синхронизм, называется *захватом*. Концепция захвата — фундамент темпорального интеллекта и способности к самоорганизации.

Поговорим о *самоорганизующейся* натуре светляков. В статье, опубликованной в журнале *Science* в 1918 году, Джордж Хадсон настаивал на необходимости существования лидера — только в этом случае, и только при наличии определенных навыков, группа людей сможет синхронно петь или исполнять музыкальные произведения⁷. Так ли это? Сегодня, по всей видимости, будет вполне правомерно ответить на этот вопрос отрицательно. И потом, если придерживаться музыкальной аналогии Хадсона, то что тогда сказать о джазе? Хотя один из членов джаз-бэнда может выступать в качестве маэстро, он не всегда действительно выступает в качестве такового. Часто музыканты, играющие джаз без лидера, идеально синхронизируются друг с другом, ускоряясь или замедляясь в соответствии с каким-то хаотическим порядком. Справедливости ради нужно заметить — Хадсон писал это до того, как джаз стал популярен. В 1918 году «хит-парады» возглавляли совсем неджазовые мелодии *Till We Meet Again* и *Beautiful Ohio*.

На самом деле, вся экономика — пример сложной самоорганизующейся системы. В давно ушедшем 1776 году Адам Смит высказал утверждение, что отдельные лица, действующие в собственных интересах, при некоторых условиях и без центральной координации могут достигать спонтанного порядка, как если бы они были ведомы какой-то невидимой рукой.

Кажется, он был прав. Посещало ли вас когда-нибудь желание пожевать попкорн в кино? Подумайте вот о чем: как этот попкорн попал к вам? Неужели существует Центр управления попкорном, который, выполняя анализ на суперкомпьютере, предсказывает, что кто-то захочет одну среднюю порцию поп-

корна именно в этот конкретный момент по ходу показа этого конкретного фильма? Разумеется, нет. Просто в чьих-то интересах — доставить попкорн до вас. Никто не указывает изготовителям попкорна, как поступать. Но спрос на попкорн есть, находчивые люди замечают это и изыскивают способы его удовлетворить.

И все же многие умные и действующие из лучших побуждений товарищи предпринимали попытки планировать экономическое развитие с поразительно точной степенью детализации. Вот, например, пятилетние планы экономического развития бывшего Советского Союза. По сути дела, группа экономистов решала, сколько, скажем, самосвалов будет необходимо Латвии в течение этих пяти лет. Отталкиваясь от установленного количества, они выполняли обратные вычисления, определяя, сколько стали необходимо для изготовления данного количества самосвалов, сколько железной руды и марганца необходимо добыть и поставить на сталелитейные комбинаты для выплавки такого количества стали и т.д. и т.п. Суть ясна. Эти невероятно сложные расчеты (для одних только самосвалов!) не поддавались коррективам, а значит, не могли соответствовать требованиям изменяющейся ситуации. Вот почему в СССР часто не хватало таких вещей, как туалетная бумага, и вот почему мы сейчас говорим о *бывшем* Советском Союзе.

Напротив, капиталистическая система кажется хаотичной. Нет никакого центрального органа, решающего, каково должно быть предложение конкретного продукта. Никто не следит за запасом на складах. Однако система как-то *самоорганизовывается* с течением времени. Вы помните случай, когда хотели пожевать попкорн и не могли его купить? Или отча-

ялись приобрести туалетную бумагу? Или грузовик, если уж на то пошло? Так или иначе, мы удовлетворяем наши нужды, и это при почти полном отсутствии головного планирования. Опираясь на определенные предпосылки — на стремление людей действовать в своих интересах, извлекать выгоду из своего труда и инноваций, а также на убеждение в том, что нечестные игроки будут наказаны, — со временем спонтанный порядок преуспевает там, где не может преуспеть центральное планирование. Для столь сложных систем, как экономика, самоорганизация и в самом деле может быть единственным выбором⁶.

Организационное планирование — попытка упорядочить хаос. Структура приносит комфорт. Существовать в ней логично и безопасно. Нам недавно довелось увидеть организационную диаграмму крупного производителя электроники, выполненную людьми, которые начинали как инженеры-электронщики. Она была начерчена на листе бумаги размером с хороший плакат и заполнена мелкими буквами, прямоугольниками и стрелками. Из дальнего конца комнаты это выглядело как чертеж сложной электронной схемы. Фредерик Тейлор, отец научного управления, мог бы этим гордиться.

Детальными организационными матрицами и планами мы делаем попытку запечатать систему ради того, чтобы внешние силы не ослабляли гайки и не дали энергии улетучиться. Как если слишком плотно закрыть все окна и двери в доме. Казалось бы, в этом нет ничего плохого, кроме того, что в дом не поступает свежий воздух. Вот что замечает Маргарет Уитли в книге «Лидерство и новая наука»: «Одновременно грустно и смешно осознавать, что мы относились к организациям как к мертвым машинам. А они ока-

зались живыми открытыми системами, способными к самообновлению».

Открытая система взаимодействует со своим окружением, адаптируясь к нему и эволюционируя с течением времени. Согласно Уитли, открытые системы «не пребывают в покое, в то время как их энергия рассеивается. Они не стремятся к равновесию. Напротив, для того чтобы оставаться жизнеспособными, открытые системы поддерживают состояние неустойчивости, дисбаланса — так они получают возможность изменяться и расти»⁷. Успешные открытые системы нестабильны, они *эластичны во времени*. За это утверждение, подведшее итог многолетней работы, в 1977 году Илья Пригожин получил Нобелевскую премию.

■ ДОБРОДЕТЕЛЬ НИЧЕГОНЕДЕЛАНИЯ

Если сделать мгновенный снимок системы или организации, нам вряд ли удастся запечатлеть эволюцию. В конце концов, Пригожин открыл свои самоорганизующиеся структуры только после того, как ввел в свои эксперименты элемент *времени*. Лидеры также должны предоставлять времени идти своим путем.

В январе 2001 года, как раз в середине сезона игр Национальной хоккейной лиги, Джон Тортторелла стал главным тренером Tampa Bay Lightning, молодой команды (к тому времени она существовала всего 9 лет), игравшей довольно посредственно. Команда никогда не выигрывала игр серии «плей-офф». К концу сезона 2000—2001 гг. на ее счету было всего лишь 24 победы из 84 возможных. Лишь не-

многие наблюдатели обвиняли во всех неудачах команды Тортореллу: в конце концов, он взял на себя руководство командой в середине сезона — изменить что-либо за такой короткий срок вряд ли было возможно. Но забегая вперед, скажем, что Торторелле все-таки удалось решить проблемы Tampa Bay Lightning.

В течение следующего сезона команда выиграла 27 игр, лишь незначительно улучшив таким образом свое положение. Долгожданный перелом не происходил. Разгневанные болельщики требовали головы Тортореллы и нового генерального менеджера Джея Фистера, который, очевидно, имел приблизительное представление о том, как управлять успешной хоккейной командой. Обстановка накалялась — негодование фанатов выплескивалось в транслируемых по радио ток-шоу. Все, включая предыдущего генерального менеджера, требовали замены молодых, не в полную силу выступающих игроков. Но Торторелла и Фистер не обращали на это никакого внимания. «Не пора ли, — дознавались у них, — привлечь агентов по обмену игроками? Не пора ли начать действовать?!»

И вдруг Tampa Bay Lightning начала побеждать. В сезоне 2002—2003 гг. она выиграла 36 игр. Вратарь Николай Хабибулин отразил так много шайб, что фанаты стали называть его Bulin Wall (Булин-Стена). По окончании сезона команда нанесла поражение Washington Capitals, то есть выиграла свою первую игру в серии «плей-офф».

На импульсе, накопленном за прошедший год, сезон 2003—2004 гг. был начат весьма неплохо, и, несмотря на спад в его середине, лидеры команды не совершали никаких серьезных изменений. Ко-

манда закончила сезон победой в 46 играх и в регулярном сезонном чемпионате Восточной конференции. А молодой форвард команды Мартин Ст. Льюис забил в том сезоне больше голов, чем любой другой игрок НХЛ.

В играх серии «плей-офф», последовавших по окончании сезона, Lightning нанесла поражение командам New York Islanders, Montreal Canadiens и Philadelphia Flyers и продолжала в том же духе аж до первых финалов Кубка Стэнли, где она встретилась с Calgary Flames. Это была трудная серия, состоящая из 7 полных игр. Седьмая игра заканчивалась с неубедительным счетом 2:1. Однако в конце Tampa Bay разгромила противника.

40-летний ветеран Дэйв Андрейчук, наконец, объехал стадион, держа кубок Стэнли высоко над головой. Собственник Tampa Уильям Дэвидсон, чья команда Detroit Pistons незадолго до этого выиграла чемпионат Национальной ассоциации баскетбола, стал первым владельцем, который получил чемпионские трофеи двух основных спортивных лиг одновременно.

Интересно, как Lightning достигла таких высот? Как Торторелле и Фистеру удалось превратить группу молодых и как будто бы несовместимых игроков в команду, выигрывающую чемпионаты?

Вратарь Хабибулин рассказал *Associated Press*, что, с его точки зрения, секрет команды — в «ничего неделании»⁸. И главный тренер, и главный менеджер верили в собранную ими группу молодых и многообещающих игроков. И, несмотря на значительное общественное давление, отказывались вносить коррективы, понимая, что, для того чтобы стратегия начала приносить плоды, необходимо время. Для них

время было не врагом, высасывающим энергию из организации, а союзником.

Врядли, встречаясь с игроками, Торторелла описывал Lightning как диссипативную структуру. И скорее всего, в его офисе *не* висела картина Ильи Пригожина. И тем не менее перед лицом наступающего хаоса и беспорядка команде удалось переродиться и самоорганизоваться. И именно терпение, а не поспешные действия стали залогом улучшений.

Справедливость этого утверждения доказала одна из самых успешных женщин в мире, первая афроамериканка, сумевшая заработать миллиарды, Опра Уинфри. В 1998 году журнал *Time* включил Уинфри в список самых влиятельных людей два-дцатого века. «Шоу Опры Уинфри» стало проверкой на прочность для многих представителей культурной и политической элиты. Даже президенты США появлялись на нем в качестве гостей. Книги, рекламируемые в эфире ее шоу, немедленно становились бестселлерами. К тому же Опра владеет крупной производственной компанией Harpo Productions. И при этом она сумела найти время, чтобы сняться в фильме Стивена Спилберга «Цвет пурпура»^{*} и получить Оскар за лучшую роль второго плана.

Это явно женщина действия. И тем не менее, в 1991 году она сказала одному интервьюеру, что секрет ее успеха в бездействии.

«Один из самых важных уроков, недавно мною усвоенных, состоит в том, чтобы ничего не предпринимать, пока не станет ясно, как именно следует поступать. Иначе возникает ощущение, что решение приня-

то в состоянии, когда тебя будто прижали к стенке.

Никто не обязан делать что-либо только для того, чтобы не бездействовать. Не знаете, что делать? Не делайте ничего. Я жду.

И это очень полезный опыт — мечтать, оставаться в согласии с самой собой, доверяя себе и Всевышнему, надеясь, что он поможет принять правильное решение. Главное не чувствовать себя под давлением»⁹.

Когда дела в организации идут плохо, мы, естественно, стремимся взять все под контроль, уравновесить, упорядочить хаос. Чем масштабнее проблема, тем, кажется, более масштабные действия мы должны предпринять. Хотя, как мы увидели, иногда лучшее решение — отсутствие решения.

Темпоральный интеллект в значительной мере помогает понять, когда нужно вмешаться, а когда — предоставить времени возможность творить чудеса. Мы не защищаем бездействие. Бездействие, доведенное до крайности, лишь оправдывает устоявшиеся подходы к управлению и лень. Но иногда принятие решения — действительно легкий выход из положения. В культуре, имеющей столь ошеломляющую склонность к действию, возможно, имеет смысл напомнить самим себе, что время и в самом деле способно заживать некоторые раны.

■ АНГЕЛ В КОМНАТЕ

«Я управляюсь с нотами не лучше, чем любой другой пианист, — сказал как-то Артур Шнабель. — Но пау-

зы между нотами... о, вот где живет настоящее искусство!»¹⁰ Этот известный пианист, очевидно, обладал виртуозным утонченным чувством звука и понимал значение живительного потенциала молчания.

Один из авторов испытал на себе силу воздействия таких «пустых пространств» (как называет их Пол Черрон из Liz Claiborne), проводя лето в очаровательном бургундском городке Шалон-сюр-Саон. Нас пригласила на обед французская пара, которая хотела показать нам «настоящую Францию». Их дом оказался очаровательной усадьбой, окруженной виноградниками. После того как grandpère* провел экскурсию по виноградникам и угостил нас бесчисленными сортами семейных вин, мы расположились на ужин — примерно в 9 часов вечера — еще с несколькими приглашенными.

Меню впечатляло. Улитки, завернутые в слоеное тесто и политые голубым сырным соусом. Бараньи отбивные, украшенные свежей зеленью. Классический луковый суп. Французская кухня и вина в лучшем своем проявлении. Общение было весьма оживленным, а подчас шумным — чему в еще большей степени способствовали наши бесстрашные попытки изъясняться на французском.

В тот изысканный июльский вечер время как будто остановилось. Мы не заметили, как наступила полночь — пока подавали десерт и кофе, хозяин исполнял избранные сочинения классиков американского джаза в своей библиотеке. Мы слушали Луи Армстронга, «Кинга» Оливера, Джелли Ролла Мартина, Чарли Паркера, Чака Манжоне.

Большую часть вечера диалог тек непринужденно. И вдруг неожиданно воцарилось молчание — в течение нескольких минут никто не сказал ни слова. Если не считать мягких звуков джаза, стояла абсолютная тишина. Американцы, находящиеся в комнате, чувствовали себя особенно дискомфортно. Неужели вечер закончился?

Однако после нескольких минут молчания хозяйка произнесла восхитительную фразу. «Разве это не прекрасно? — сказала она. — Через комнату только что пролетел ангел». Молчание явно ее не смутило, наоборот, этот момент затронул какие-то струны в глубине ее души. В тот момент мы в полной мере оценили темпоральный дар, который получили в незабываемый вечер в Бургундии, — то «пустое пространство», которым дорожили Шнабель и Черрон.

Попасть в «темпоральные шестеренки» повседневной жизни очень легко. Постоянно сверяясь со списком дел, мечась от совещания к совещанию, проверяя электронную почту, мы забываем, что именно во время «простоев» мы получаем возможность думать, творить и изобретать. Как и большинство из нас, властелины времени заинтересованы в том, чтобы выполнять в день как можно больше дел. Но понимают они и то, что иногда важно сделать меньше.

Они умеют ценить паузы между нотами.

■ ЧТО ПОСЕЕШЬ — ТО И ПОЖНЕШЬ

Фермеры и садовники интуитивно чувствуют живительную силу времени. Каждую весну они высева-

* Здесь: глава семьи (франц.). — Прим. ред.

ют семена — и ждут. Здесь время не враг. Фермерам, в отличие от большинства из нас, не кажется, что это время «проходит впустую». Время — их союзник, позитивная сила. Каждый день приближает час вознаграждения — и когда пройдет время, крестьянин в буквальном смысле будет пожинать урожай. Это настолько простая идея, что мы часто упускаем из виду ее важность. И тем не менее, метафора высевания семян точно отражает суть течения времени и других аспектов нашей жизни.

Рассмотрим в качестве примера процесс поиска работы. Каждое резюме, которое вы посылаете, каждый телефонный звонок, который вы совершаете, каждый «рабочий» диалог — это семя. Вы отправляете резюме, они оказываются в большом мире и начинают работать на вас — с течением времени что-то хорошее *может* произойти в вашей жизни. Разумеется, это не означает, что что-то хорошее *обязательно* случится. В конце концов, другие факторы — рынок труда, ваш опыт, те опечатки, которые вы допустили в сопроводительном письме — как-то повлияют на ваш успех. Но сейчас, по крайней мере, время работает на вас. Засейте достаточное количество высококачественных семян — и хотя бы одно из них прорастет.

Подводящим надежды писателям рекомендуется всегда иметь при себе образчик творчества, чтобы было что предъявить потенциальному издателю. Пока вашу работу читают, ваши шансы на успех живут. Телефон может зазвонить в любой момент. Но если во внешнем мире нет манускриптов, которые работают на вас, тогда по определению ничего позитивного случиться не может и (возможно, это ключевое психологическое наблюдение) вы

с гораздо большей вероятностью разочаруетесь и сдадитесь. Как сказал об этом один представитель коммерческой лотереи: «Хотите выиграть? Купите лотерейный билет!» Когда вы рассылаете в окружающий мир информацию о себе, вы засеиваете семена надежды.

Люди с высоким уровнем темпорального интеллекта понимают, что подобное касается не только людей, но и организаций. Подобно отдельным личностям, группы также в состоянии выиграть, полагаясь на время. Как? Консалтинговая фирма участвует в торгах по потенциальным проектам, фирма-производитель налаживает выпуск стабильного потока новых продуктов, сеть магазинов розничной торговли проводит энергичную рекламную кампанию, с нетерпением ожидая ее результатов. Семена засеяны, остается ждать, когда они прорастут. Вместо того чтобы проклинать время за то, что оно отнимает у нас что-то, мы с надеждой смотрим в будущее.

Суть не в том, чтобы просто выполнять все это — если вы профессионал, то наверняка сеете регулярно. Важно понять темпоральное значение этих моментов. Все очень просто — надежда мотивирует. А что такое надежда, как не картина будущего, нарисованная временем?

Каков бы ни был характер вашего бизнеса и его типичные циклы или ритмы, регулярно спрашивайте себя, ожидаете ли вы всходов? Что у вас в развитии, в процессе? Если вы и ваши люди верите, что сегодня существует какой-то шанс — не важно, когда он сможет реализоваться, — и телефонный звонок способен принести хорошие вести, значит, время работает на вас, а не против вас. И наоборот, если вы постоянно

испытываете страх перед каждым следующим днем, изыскиваете способы продлить неделю на несколько часов, это значит, что вы по-прежнему рассматриваете время негативно.

Засейте сколько-нибудь семян и ждите всходов.

■ ПРИМЕНЯЕМ ТЕМПОРАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Люди склонны думать, что время необходимо преодолеть, терпеть. Наконец, им нужно управлять. Но все гораздо сложнее. Вот несколько способов извлечь выгоду из *энергизирующего* характера времени:

- Давайте команде время на самоорганизацию. Эффективные организации — сродни джаз-бэндам, участники которых подстраиваются друг к другу в сложном и кажущемся хаотическим процессе. Властелину времени нужно уяснить, что этот процесс не всегда выигрывает от централизованного контроля. Если «мелодия» не слышна с первых аккордов, возможно, «музыкантам» требуется время.
- Решите ничего не решать. Бывают времена, когда лучший способ — ничего не делать. Одни проблемы исчезают. Другие решаются сами. Как справиться с оставшимися, подскажут полученная информация и открывшиеся перспективы.
- Создавайте «пустые пространства» и лелейте их. Постоянная активность не всегда ведет к продуктивности. Без размышлений люди мало отличаются от муравьев. Прекратите бегать, как белка в колесе, и дайте себе время подумать.

- Пусть у вас всегда будет проект «в развитии». Если всякий раз, когда звонит телефон, вы верите, что он *может* быть глашатаем добрых вестей, то время для вас — источник энергии. Если вы путаетесь телефонного звонка — сейте больше.

ЭПИЛОГ

ПРИ НАПИСАНИИ ЭТОЙ КНИГИ мы предприняли путешествие по широкой реке времени, не все изгибы которой изучены до сих пор. Исследование этой универсальной и таинственной области заставило нас по-иному понять жалобу Блаженного Августина, прозвучавшую в его «Исповеди»: «Так что же тогда есть время? Пока никто не спрашивает меня, я знаю это. Но когда я пытаюсь объяснить кому-то, кто спрашивает меня, я понимаю, что ничего не знаю».

И все же 5 лет исследований (заняться ими нас подтолкнуло общение с корпоративными лидерами с настолько высокоразвитым темпоральным интеллектом, что мы начали называть их «властелинами времени») убедили нас, что время *времени* пришло, что темпоральный интеллект может значительно повысить успех руководителя, расширив его осведомленность и знания о времени.

Мы верим, что темпоральный интеллект так же важен для успеха в бизнесе, как и передача полномочий другим сотрудникам, моделирование пути развития, стремление к ниспровержению статус-кво и выра-

ботка общего видения. Не так уж и важна точность формулировки, что же такое темпоральный интеллект — способность ощутить ритм коллектива, а затем задать новый или же понимание того, что разделение времени на составляющие, нанесение на него мерной сетки бессмысленно перед непрерывным временным потоком, несущим восхитительные переживания и события.

Мы убеждены, что время и выбор правильного момента — существенные критерии, определяющие судьбу организации — начиная от внесения организационных изменений и заканчивая прорывом на новые рынки. Это сугубо человеческая сила, поддерживающая неизменность, постоянство и равновесие от появления человеческого рода и несущая в своей ДНК силу стимулировать радикальные изменения и преобразования.

Мы надеемся, что эта книга станет призывом к действию, пробудит интерес к расширению вашего темпорального репертуара, научит вас видеть время сквозь множество различных линз. И что вы, подобно нашим властелинам времени, начнете собственный поиск — путешествие, которое позволит вам действительно понять время, а не просто измерять его часами.

Как и нам, вам придется преодолеть множество препятствий. «Для племенного человека пространство было тайной за семью печатями, — предупреждал канадский ученый и философ Маршалл Маклахан в книге «Механическая невеста». — Для человека эпохи прогресса ту же роль выполняет время».

Но мы верим, что это восхитительное новое приключение будет достойно затраченных усилий и темпоральный интеллект поможет напоить коней, несущих вашу колесницу главнокомандующего.

ПРИМЕЧАНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

1. Дано по: Marilyn Norris, «Warren Bennis on Rebuilding Leadership», *Planning Review*, September 1, 1992.

ГЛАВА 1

1. Po Bronson, «The Long Now», *Wired* 6, no. 5 (1998): 116—139.
2. Stewart Brand, «Taking the Long View», *Time* 155, no. 17 (2000): 86; and Stewart Brand, «The Long Now Foundation: Goals», www.longnow.org/about/about.htm, accessed February 13, 2004.
3. Brand, «Taking the Long View».
4. Tony Kornheiser, «Question with Authority», *Washington Post*, February 26, 2004, D1.
5. Constance Holden, «Your Words Betray You», *Science* 300, no. 5619 (April 25, 2003): 577.
6. Дано по: Albert R. Hunt, «The U.N. to Busch's Rescue?», *Wall Street Journal*, April 22, 2004, A19.
7. Alexander Keyssar and Ernest May, «Education for Public Service in the United States: A History», in *For the People: Can We Fix Public Service?* ed. John D. Donahue and Joseph S. Nye, Jr. (Washington, D. C.: Brookings Institution, 2003), 101.
8. Matea Gold, «The Race to the White House: Dean Campaigns in the Past Tense», *Los Angeles Times*, February 17, 2004, A15.

9. Patrick O'Brian, *Post Captain* (New York: Norton, 1972), 99.
10. James G. March, «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», *Organization Science* 2 (1991): 71—87.
11. Jim Collins, «Leadership Lessons of a Rock Climber», *Fast Company* no. 77 (2003): 109—110.
12. См. Janet Lowe, *Jack Welch Speaks: Wisdom from the World's Greatest Business Leader* (New York: John Wiley & Sons, 2001); James W. Robinson, *Jack Welch on Leadership: Executive Lessons From the Master CEO* (New York: Preclidio, 2001); Robert Slater, *Jack Welch and the GE Way: Management Insights and Leadership Secrets of the Legendary CEO* (New York: McGraw-Hill, 1998).
13. Jerry Useem, «Another Boss Another Revolution», *Fortune* 149, no. 7 (2004): 124.
14. Joanne Bischman, процитировано в Danielle Sacks, «Fast Talk: Brands We Love», *Fast Company*, no. 85 (2004): 44.

ГЛАВА 2

1. Allen C. Bluedorn, *The Human Organization of Time: Temporal Realities and Experience* (Stanford, Calif.: Stanford Business Books, 2002), 50.
2. Jared Sandberg, «To-Do Lists Can Take More Time Than Doing, but That Isn't the Point», *Wall Street Journal*, September 8, 2004, B1.
3. Ian Parker, «Absolute PowerPoint: The Annals of Business», *New Yorker* 77, no. 13 (2001): 76.
4. Ibid., 87.
5. Teresa M. Amabile, Constance N. Hadley, and Steven J. Kramer, «Creativity Under the Gun», *Harvard Business Review* 80, no. 8 (2002): 52.
6. «The Fifteen Questions by Eli Siegel», reprinted in *Journal of Aesthetics & Art Criticism* (December 1955), 1.
7. David Hajdu, «Wynton's Blues», *Atlantic Monthly* 291, no. 2 (2003): 44.
8. Ronald E. Purser and Jack Petranker, «Unfreezing the Future: Utilizing Dynamic Time for Deep Improvisation in Organizational Change», paper presented at the Dynamic Time and Creative Inquiry in Organizational Change Conference, Boston, Mass., June 18—21, 2002.
9. Gerda Reith, review of *The Risk Society and Beyond: Critical Issues for Social Theory*, by Barbara Adam, Ulrich Beck, and Joost van Loon (eds.), *Time & Society* 11, no. 1 (2002): 157—158.
10. Manuel Schneider, «Time at High Altitude: Experiencing Time on the Roof of the World», *Time & Society* 11, no. 1 (2002): 145—146.
11. Mihaly Csikszentmihalyi, *Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning* (New York: Viking Penguin, 2003), 64.
12. Keith H. Hammonds, «Michael Porter's Big Ideas», *Fast Company*, no. 44 (2001): 150.
13. Thomas P. Novak, Donna L. Hoffman, and Yiu-Fai Yung, «Measuring the Customer Experience in Online Environments: A Structural Modeling Approach», *Marketing Science* 19, no. 1 (2000): 22.
14. Bill Hensel, «Airline Alliance Expands: Continental Part of International Sky Team Group», *Houston Chronicle*, September 14, 2004, 1.
15. Naomi Aoki, «Beyond the Bag», *Boston Globe*, September 26, 2004, B1.
16. James P. Carse, *Finite and Infinite Games* (New York: Ballantine Books, 1994).
17. Shona L. Brown and Kathleen M. Eisenhardt, *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos* (Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1998), 10.
18. Tom Stemberg and David Whiteford, «Putting a Stop to Mom and Pop», *FSB: Fortune Small Business* 12, no. 8 (2002): 38.
19. Bluedorn, *Human Organization of Time*, 50.
20. Carol Kaufman-Scarborough and Jay D. Lindquist, «Time Management and Polychronicity: Comparisons, Contrasts, and Insights for the Workplace», *Journal of Managerial Psychology* 14, no. 3/4 (1999): 288—312.
21. Robert D. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (New York: Simon & Schuster, 2000), 331.

22. David Harris, «Pete Rozelle: The Man Who Made Football an American Obsession», *New York Times Magazine*, January 15, 1984, 14.
23. Dick Daniels, «Leadership Lessons from Championship Basketball», *Journal for Quality and Participation* 19, no. 3 (1996): 36.
24. Robert W. Keidel, *Game Plans: Sports Strategies for Business* (New York: E. P. Dutton, 1985), 57.
25. Stanley M. Davis, *Future Perfect* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1990), 26.

ГЛАВА 3

1. Arkalgud Ramaprasad and Wayne G. Stone, «The Temporal Dimension of Strategy», *Time & Society* 1, no. 3 (1992): 359.
2. Восхитительное исследование этой идеи содержится в Gregory F. Hayden, «The Evolution of Time Constructs and Their Impact on Socio-Economic Planning», *Journal of Economic Issues* 21, no. 3 (1987): 1281—1312.
3. Linda Greenlaw, *The Hungry Ocean: A Swordboat Captain's Journal* (New York: Hyperion, 2000), 45.
4. Mark Davis and Janelle Heineke, «Understanding the Roles of the Customer and the Operation for Better Queue Management», *International Journal of Operations and Production Management* 14, no. 5 (1994): 21—35.
5. Обсуждение выгод сложных очередей см. в D. R. Smith and W. Whitt, «On The Efficiency of Shared Resources in Queuing Systems», *Bell Systems Technology Journal* 60 (January 1981): 39—57. Примеры ситуаций, где общие очереди нежелательны, см. в M. H. Rothkopf and P. Rech, «Perspectives on Queues: Combining Queues Is Not Always Beneficial», *Operations Research* 35, no. 6 (1987): 906—909. В бакалейно-гастрономических магазинах объединенные очереди используются главным образом в связи со сложностью обращения с большими и неудобными в маневрировании тележками для покупок, используемыми в таких магазинах.
6. M. M. Davis and T. E. Vollmann, «A Framework for Relating Waiting Time and Customer Satisfaction in a Service Operation», *Journal of Services Marketing* 4, no. 1 (Winter 1990): 61—69.
7. Разумеется, если ожидание продлится час, Джулия будет огорчена в любом случае, поскольку хотя люди и принимают ненадежные оценки, но с полным основанием ожидают компетентности и честности в этом, как и в любом другом, аспекте деятельности ресторанов.
8. Дано по: Edward T. Hall, *The Dance of Life: The Other Dimension of Time* (Garden City, N. Y.: Anchor Press/Doubleday, 1983).
9. William Powell, «Like Life? Simulations Are Poised to Change the Direction of E-Learning. But Who Will Take the Wheel?» *T + D* (February 2002): 34—36.
10. Keith H. Hammonds, «Pay as You Go: Mobil Launched Speed-pass to Help Customers Guzzle Gas Faster», *Fast Company*, no. 52 (2001): 46.
11. George Stalk, Jr., and Thomas M. Hout, *Competing Against Time: How Time-Based Competition Is Reshaping Global Markets* (New York: Free Press, 1990), 4.
12. Megan Williams, «Ode to Slow: The Italian 'Slow Movement' Is Spreading Around the Globe as Towns and Small Cities Put Up Cultural Barricades to Fight the Tide of Globalization», (*Toronto Globe and Mail*, April 28, 2001, 1.
13. Annick Moes and Neal E. Boudette, «Pipe Dreams: Here's a Concert Even Diehards Can't Sit Through: Played Slowly, John Cage Opus Will Last for 639 Years: Intermission in 2319», *Wall Street Journal*, July 11, 2003, A1.
14. Там же.
15. Meyer Friedman and Ray H. Resenmar, *Type A Behavior and Your Heart* (New York: Knopf, 1974), 60.
16. Larry A. Pace and Waino W. Suojanen, «Addictive Type A Behavior Undermines Employee Involvement», *Personnel Journal* 67, no. 6 (1988): 40. См. также Amanda Bennett, «Type A Managers Stuck in the Middle», *Wall Street Journal*, June 17, 1988, 17.
17. Christine Y. Chen, «The Last-Mover Advantage», *Fortune* 144, no. 1 (2001): 84.
18. E. B. Fein, «Earthquake Toll Staggers Soviets», *St. Petersburg Times*, August 29, 1994, 8A. Дано по: Michael Flaherty, *A Watched Pot: How We Experience Time* (New York: New York University Press, 1999), 51.

19. Michael Murphy and John Brody, «I Experience a Kind of Charity», *Intellectual Digest* 3 (1973): 19—20. Цитировано в Michael Flaherty, *A Watched Pot: How We Experience Time* (New York: New York University Press, 1999), 75.
20. Charles Darwin, *The Life and Letters of Charles Darwin*, Vol. 1, ed. F. Darwin (1888; reprint, New York: Basic Books, 1959), 29. Цитировано в Michael Flaherty, *A Watched Pot: How We Experience Time* (New York: New York University Press, 1999), 75.
21. В общей сложности Флаерти идентифицировал шесть причин: страдания и интенсивные эмоции, насилие и опасность, ожидание и скука, измененные состояния сознания, концентрация и медитация, шок и новизна.
22. Bill Breen, «I Can Only Compete Through My Crew», *Fast Company*, no. 40 (2000): 270.
23. «The Price of Lateness: Ecuadorean Time», *Economist* 369, no. 8351 (2003): 67.
24. Katie Zernike, «Cell Phones Absolving Hang-ups About Tardiness», *Houston Chronicle*, November 6, 2003, 5.

ГЛАВА 4

1. Искусство в ритме, www.artinrhythm.com. Обращение от 15 мая 2003 г.
2. Edward T. Hall, *The Dance of Life: The Other Dimension of Time* (Garden City, N. Y.: Anchor Press/Doubleday, 1983), 152—153.
3. Там же, 156.
4. Jeremy Campbell, *Winston Churchill's Afternoon Nap* (New York: Simon & Schuster, 1986), 235.
5. Nicholas Wade, «We Got Rhythm: The Mystery Is How and Why», *New York Times*, September 16, 2003, F1.
6. João Vieira Da Cunha, Mary Crossan, et al., «Time and Organizational Improvisation», работа представлена на конференции «Dynamic Time and Creative Inquiry in Organizational Change», Boston, Mass., June, 18—21, 2002.
7. Дано по: Josie Glausiusz, «Joining Hands — The Mathematics of Applause», *Discover* 21, no. 7 (2000): 32—33.

8. Deborah Ancona and Chee-Leong Chong, «Entrainment: Pace, Cycle, and Rhythm in Organizational Behavior», *Research in Organizational Behavior* 18 (1996): 251—284.
9. James Sorowiecki, «The Most Devastating Retailer in the World», *New Yorker* 76, no. 27 (2000): 74.
10. Phil Jackson and H. Delehanty, *Sacred Hoops: Spiritual Lessons of a Hardwood Warrior* (New York: Hyperion, 1995), 98—99.
11. Naomi Aoki, «Beyond the Bag», *Boston Globe*, September 26, 2004, B1.
12. Allen C. Bluedorn, «The Clock of Charles V and the Organization of the World», работа представлена на конференции «Future of Time in Management and Organizations», Fontainebleau, France, July 7, 2004. См. также Allen C. Bluedorn, *The Human Organization of Time: Temporal Realities and Experience* (Stanford, Calif.: Stanford University Press, 2002), 157—160.
13. Daniel Roth, «The Trophy Life», *Fortune* 149, no. 8 (2004): 70.
14. Shona L. Brown and Kathleen M. Eisenhardt, *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos* (Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1998), 15—17.
15. Lauretta McLeod and Steven Freeman, «Organizational Leadership Lessons from Argentine Tango», работа представлена на второй импровизированной конференции «Future of Time in Management and Organizations», Fontainebleau, France, July 7, 2004.
16. William Felton and Bill Russell, *Second Wind: The Memoirs of an Opinionated Man* (New York: Random House, 1979).

ГЛАВА 5

1. Дано по: Samuel L. Macey, «Clock Metaphor», in *The Encyclopedia of Time*, ed. Samuel L. Macey (New York and London: Garland Publishing, 1994), 118.
2. John Postill, «Clock and Calendar Time: A Missing Anthropological Problem», *Time & Society* 11, no. 2/3 (2002): 250.
3. John E. Smith, «Time and Qualitative Time», in *Rhetoric and Kairos: Essays in History, Theory and Praxis*, ed. Phillip Sipiora

- and James S. Baumlin, (Albany: State University of New York Press, 2002), 47.
4. Charles Dickens, *Hard Times* (1854; reprint, New York: Oxford University Press, 1989), 1.
 5. Andy Dumaine, «Where's the Intuition?» *Adweek* 44, no. 19 (2003): 25.
 6. Этот анекдот рассказан John Kay, «Beware the Pitfalls of Over-Reliance on Rationality», *Financial Times*, August 20, 2002, 9.
 7. См., например, Brian Bloch, «In Your Guts Doesn't Mean It's Nuts», *Guardian* (London), March 13, 2004, Jobs and Money Pages, 28; and Stephen Overell, «Why Sixth Sense Is the Next Big Thing for Business», *Financial Times*, October 6, 2001, Off Centre, 10.
 8. Greg A. Stevens and James Burley, «Piloting the Rocket of Radical Innovation», *Research Technology Management* 46, no. 2 (2003): 16–25.
 9. «The Type Preferences», www.MyersBriggs.org, accessed June 21, 2004.
 10. Gary Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions* (Boston: MIT Press, 1997). Klein follows up on this topic with *Intuition at Work* (New York: Currency Doubleday, 2003).
 11. Andrews S. Grove, *Only the Paranoid Survive* (New York: Currency, 1996), 33.
 12. Там же, 89.
 13. Там же, 35.
 14. Это отсылка к исследованию, упомянутому в главе 3. Оно доказывает, что среди руководителей среднего звена преобладают личности типа А (их основная характеристика — ощущение нехватки времени), а среди руководителей высшего звена — личности типа В.

ГЛАВА 6

1. Dilap Soman, «The Mental Accounting of Sunk Time Costs: Why Time Is Not Like Money», *Journal of Behavioral Decision Making* 14, no. 3 (2001): 14.
2. Henri Bergson, *Time and Free Will: An Essay on the Immediate Data of Consciousness* (London: G. Allen and Company, 1959).

3. Robert B. Tucker, «Ilya Prigogine: Wizard of Time», предисловие к интервью от мая 1983 г. на http://www.edu365.com/aulanet/comsoc/visions/documentos/interview_prigogine1983.htm, обращение от 4 мая 2004 г.
4. George Hudson, «Concerted Flashing of Fireflies», *Science* 48 (1918): 573–575.
5. Там же.
6. Одна из наших любимых иллюстраций капиталистического спонтанного порядка содержится в ABC News Special «Greed: Is It Necessarily Bad?», в которой корреспондент Джон Стоссел живописует путь бифштекса от животного до тарелки, объясняя, как он попадает туда. «Greed» доступен на видеокассете «Films for the Humanities & Sciences».
7. Margaret Wheatley, *Leadership and the New Science: Learning About Organizations from an Orderly Universe* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1992), 77–78.
8. Associated Press, «Tampa Shows Less Can Be More», (Oneonta, N. Y.) *Daily Star*, June 9, 2004.
9. Academy of Achievement, интервью с Онрой Уинфри, доступно на www.achievement.org/autodoc/page/win0int-4, обращение от 18 августа 2004 г.
10. Arthur Schnabel, процитировано в Sydney J. Harris, «It's the Pause That Counts in Art», *Chicago Daily News*, June 11, 1958, p. 18.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Adam, Barbara. *Time and Social Theory*. Philadelphia: Temple University Press, 1990.
- . *Time*. Cambridge, UK: Polity Press, 2004.
- Adams, Gary A., and Steve M. Jex. «Relationships Between Time Management, Control, Work-Family Conflict, and Strain». *Journal of Occupational Health Psychology* 4, no. 1 (1999): 72–77.
- Amabile, Teresa M., Constance N. Hadley, and Steven J. Kramer. «Creativity Under the Gun». *Harvard Business Review* 80, no. 8 (2002): 52.
- Ancona, Deborah, and Chee-Leong Chong. «Entrainment: Pace, Cycle, and Rhythm in Organizational Behavior». *Research in Organizational Behavior* 18 (1996): 251–284.
- Angell, Roger, and Elizabeth V. Warren. *The Perfect Game: America Looks at Baseball*. New York: Harry N. Abrams, 2003.
- Aoki, Naomi. «Beyond the Bag». *Boston Globe*, September 26, 2004, B1.
- Associated Press. «Tampa Shows Less Can Be More». (Oneonta, N.Y.) *Daily Star*, June 9, 2004.

- Aveni, Anthony F. *Empires of Time: Calendars, Clocks, and Cultures*. New York: Basic Books, 1989.
- Barling, Julian, Dominic Cheung, and E. Kevin Kelloway. «Time Management and Achievement Striving Interact to Predict Car Sales Performance». *Journal of Applied Psychology* 81, no. 6 (1996): 821–826.
- Barnett, Jo Ellen. *Time's Pendulum: The Quest to Capture Time — From Sundials to Atomic Clocks*. New York: Plenum Press, 1998.
- Bartunek, Jean M., and Raul A. Necochea. «Old Insights and New Times: Kairos, Inca Cosmology and Their Contributions to Contemporary Management Inquiry». *Journal of Management Inquiry* 9, no. 2 (2000): 103–112.
- Bender, John, and David E. Wellbery (eds.). *Chronotypes: The Construction of Time*. Stanford, Calif.: Stanford University Press, 1991.
- Bennett, Amanda. «Type A Managers Stuck in the Middle». *Wall Street Journal*, June 17, 1988, 17.
- Bennis, Warren, and Burt Nanus. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: HarperBusiness, 1997.
- Berger, John. *Ways of Seeing*. Reprint, New York: Viking Press, 1995.
- Bergson, Henri. *Time and Free Will: An Essay on the Immediate Data of Consciousness*. London: George Allen & Unwin Ltd., 1959.
- Berlin, Sir Isaiah. *The Hedgehog and the Fox*. New York: Simon & Schuster, 1953.
- Blaise, Clark. *Time Lord: Sir Sandford Fleming and the Creation of Standard Time*. New York: Pantheon Books, 2000.
- Bloch, Brian. «In Your Guts Doesn't Mean It's Nuts». *Guardian* (London), March 13, 2004, Jobs and Money Pages, 28.
- Bluedorn, Allen C. *The Human Organization of Time: Temporal Realities and Experience*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books, 2002.
- . «The Clock of Charles V and the Organization of the World». Paper presented at the Future of Time in Management and Organizations conference, Fontainebleau, France, July 7, 2004.
- Boorstin, Daniel J. *The Discoverers*. New York: Random House, 1983.
- Bradenburger, Adam M., and Barry J. Nalebuff. *Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*. New York: Currency/Doubleday, 1997.
- Brand, Stewart. «Taking the Long View». *Time* 155, no. 17 (2000): 86.
- . «The Long Now Foundation: Goals». www.longnow.org/about/about.htm. Accessed February 13, 2004.
- Breen, Bill. «I Can Only Compete Through My Crew». *Fast Company*, no. 40 (2000).
- Bronowski, Jacob. *The Ascent of Man*. Boston: Little, Brown, 1974.
- Bronson, Po. «The Long Now». *Wired* 6, no. 5 (1998): 116–139.
- Brown, Shona L., and Kathleen M. Eisenhardt. *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1998.
- Campbell, Don. *The Mozart Effect: Tapping the Power of Music to Heal the Body, Strengthen the Mind, and Unlock the Creative Spirit*. New York: Avon Books, 1997.
- Campbell, Jeremy. *Winston Churchill's Afternoon Nap*. New York: Simon & Schuster, 1986.
- Carse, James P. *Finite and Infinite Games*. New York: The Free Press, 1986.
- Church, Margaret. *Time and Reality: Studies in Contemporary Fiction*. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1963.
- Clark, Peter. «A Review of the Theories of Time and Structure for Organizational Sociology». *Research in the Sociology of Organizations* 4 (1985): 35–79.
- Clayman, Steven E. «The Production of Punctuality: Social Interaction, Temporal Organization, and Social Structure». *American Journal of Sociology* 95, no. 3 (1989): 671.

- Collins, Jim. «Leadership Lessons of a Rock Climber». *Fast Company*, no. 77 (2003): 109–110.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*. San Francisco: Jossey-Bass, 1975.
- . *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper Perennial, 1991.
- . *Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning*. New York: Viking Penguin, 2003.
- Csikszentmihalyi, Mihaly, and Isabella Selega Csikszentmihalyi (eds.). *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 1998.
- Da Cunha, João Vieira, Mary Crossan, et al. «Time and Organizational Improvisation». Paper presented at the Dynamic Time and Creative Inquiry in Organizational Change Conference, Boston, Mass., June 18–21, 2002.
- Daniels, Dick. «Leadership Lessons from Championship Basketball». *Journal for Quality and Participation* 19, no. 3 (1996): 36.
- Darwin, Charles. *On the Origin of Species by Means of Natural Selection: or, The Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life*. London: J. Murray, 1859.
- . *The Life and Letters of Charles Darwin*, Vol. 1. Edited by F. Darwin. 1888. Reprint, New York: Basic Books, 1959. Quoted in Michael Flaherty, *A Watched Pot: How We Experience Time*. New York: New York University Press, 1999, 75.
- Davies, Paul. *About Time: Einstein's Unfinished Revolution*. New York: Simon & Schuster, 1995.
- Davis, M. M., and T. E. Vollmann. «A Framework for Relating Waiting Time and Customer Satisfaction in a Service Operation». *Journal of Services Marketing* 4, no. 1 (Winter 1990): 61–69.
- Davis, Mark, and Janelle Heineke. «Understanding the Roles of the Customer and the Operation for Better Queue Management». *International Journal of Operations and Production Management* 14, no. 5 (1994): 21–35.
- Davis, Stanley M. *Future Perfect*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987.
- De Botton, Alain. *How Proust Can Change Your Life*. New York: Vintage Books, 1998.
- De Graaf, John (ed.). *Take Back Your Time: Fighting Overwork and Time Poverty in America*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.
- Deutsch, Diana (ed.). *The Psychology of Music*. New York: Academic Press, 1982.
- Dickens, Charles. *Hard Times*. 1854. Reprint, New York: Oxford University Press, 1989.
- Drucker, Peter. *Managing in a Time of Great Change*. New York: Truman Talley Books/Dutton, 1995.
- Dumaine, Andy. «Where's the Intuition?» *Adweek* 44, no. 19 (2003): 25.
- Einstein, Albert. *Relativity*. New York: Crown, 1961.
- Eriksen, Thomas Hylland. *Tyranny of the Moment: Fast and Slow Time in the Information Age*. London: Pluto Press, 2001.
- Faulkner, William. *The Sound and the Fury*. New York: Vintage Press, 1991.
- Fein, E. B. «Earthquake Toll Staggers Soviets». *St. Petersburg Times*, August 29, 1994, 8A. Quoted in Michael Flaherty, *A Watched Pot: How We Experience Time*. New York: New York University Press, 1999, 51.
- Felton, Willam, and Bill Russell. *Second Wind: The Memoirs of an Opinionated Man*. New York: Random House, 1979.
- Flaherty, Michael. *A Watched Pot: How We Experience Time*. New York: New York University Press, 1999.
- Flood, Raymond, and Michael Lockwood (eds.). *The Nature of Time*. Oxford: Basil Blackwell Ltd., 1986.
- Fraser, J. T. (ed.). *The Voices of Time: A Cooperative Survey of Man's Views of Time as Expressed by the Sciences and by the Humanities*. New York: George Braziller, 1966.

- . *The Genesis and Evolution of Time*. Amherst: University of Massachusetts Press, 1982.
- . *Time the Familiar Stranger*. Amherst: University of Massachusetts Press, 1987.
- . «Human Temporality in a Nowless Universe». *Time & Society* 1, no. 2 (1992): 159–173.
- . *Time, Conflict, and Human Values*. Urbana and Chicago: University of Illinois Press, 1999.
- Friedman, Meyer, and Ray H. Resenmar. *Type A Behavior and Your Heart*. New York: Knopf, 1974.
- Friedman, William J. *About Time: Inventing the Fourth Dimension*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1990.
- Gardner, Howard, Mihaly Csikszentmihalyi, and William Damon. *Good Work: When Excellence and Ethics Meet*. New York: Basic Books, 2001.
- Gleick, James. *Chaos: Making a New Science*. New York: Viking, 1987.
- . *Faster: The Acceleration of Just About Everything*. New York: Vintage Books, 2000.
- Gold, Matea. «The Race to the White House: Dean Campaigns in the Past Tense». *Los Angeles Times*, February 17, 2004, A15.
- Gott, J. Richard. *Time Travel in Einstein's Universe: The Physical Possibilities of Travel Through Time*. New York: Houghton Mifflin, 2001.
- Graig, William Lane. «God and Real Time». *Religious Studies* 26 (1990): 335–347.
- Greenlaw, Linda. *The Hungry Ocean: A Swordboat Captain's Journal*. New York: Hyperion, 2000.
- Grove, Andrew S. *Only the Paranoid Survive*. New York: Currency, 1996.
- Hajdu, David. «Wynton's Blues». *Atlantic Monthly* 291, no. 2 (2003): 43–55.
- Hall, Edward T. *The Silent Language*. Garden City, N.Y.: Double-day, 1959.
- . *Beyond Culture*. Garden City, N.Y.: Anchor Press/Doubleday, 1977.
- . *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. Garden City, N.Y.: Anchor Press/Doubleday, 1983.
- Hall, Edward T., and Mildred Reed Hall. *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth, Me.: Intercultural Press, 1990.
- Hammonds, Keith H. «Michael Porter's Big Ideas». *Fast Company*, no. 44 (2001): 150.
- . «Pay as You Go: Mobil Launched Speedpass to Help Customers Guzzle Gas Faster». *Fast Company*, no. 52 (2001): 44–46.
- Hampden-Turner, Charles, and Fons Trompenaars. *Mastering the Infinite Game: How East Asian Values Are Transforming Business Practices*. Oxford: Capstone Publishing Limited, 1997.
- Hawking, Stephen. *A Brief History of Time*. New York: Bantam Books, 1996.
- Hayden, Gregory F. «The Evolution of Time Constructs and Their Impact on Socio-Economic Plannings». *Journal of Economic Issues* 21, no. 3 (1987).
- Hensel, Bill. «Airline Alliance Expands: Continental Part of International Sky Team Group». *Houston Chronicle*, September 14, 2004, 1.
- Holden, Constance. «Your Words Betray You». *Science* 300, no. 5619 (April 25, 2003): 577.
- Holson, Laura M. «Bold Rising Star at Lockheed Is Point Man on Prize Contract». *New York Times*, November 1, 2001, C1.
- Hunt, Albert R. «The U.N. to Bush's Rescue?». *Wall Street Journal*, April 22, 2004, A19.
- Inwood, Michael. «Aristotle on the Reality of Time». In *Aristotle's Physics*, edited by Lindsay Judson. Oxford: Clarendon Press, 1991.
- Jackson, Phil, and H. Delehanty. *Sacred Hoops: Spiritual Lessons of a Hardwood Warrior*. New York: Hyperion, 1995.

- Jackson, Susan A., and Mihaly Csikszentmihalyi. *Flow in Sports: The Keys to Optimal Experiences and Performances*. Champaign, Ill.: Human Kinetics, 1999.
- Jantsch, Erich. *Self-Organizing Universe: Scientific and Human Implications*. Oxford: Pergamon Press, 1980.
- Johnson, George. *A Shortcut Through Time: The Path to the Quantum Computer*. New York: Alfred A. Knopf, 2003.
- Johnson, Spencer. *The Present: The Gift That Makes You Happy and Successful at Work and in Life*. New York: Doubleday, 2003.
- Jordan, Robert. «Time and Contingency in St. Augustine». In *Augustine: A Collection of Critical Essays*, edited by R. A. Markus. Garden City, N.Y.: Anchor Press, 1972.
- Kanter, Rosabeth Moss. *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster, 1983.
- Kaufman-Scarborough, Carol, and Jay D. Lindquist. «Time Management and Polychronicity: Comparisons, Contrasts, and Insights for the Workplace». *Journal of Managerial Psychology* 14, no. 3/4 (1999): 288—312.
- Kay, John. «Beware the Pitfalls of Over-Reliance on Rationality». *Financial Times*, August 20, 2002, 9.
- Keidel, Robert W. *Game Plans: Sports Strategies for Business*. New York: E. P. Dutton, 1985.
- Keyssar, Alexander, and Ernest May. «Education for Public Service in the United States: A History». In *For the People: Can We Fix Public Service?* edited by John D. Donahue and Joseph S. Nye, Jr. Washington, D.C.: Brookings Institution, 2003.
- Klein, Gary. *Sources of Power: How People Make Decisions*. Boston: MIT Press, 1997.
- . *Intuition at Work*. New York: Currency Doubleday, 2003.
- Kornheiser, Tony. «Question with Authority». *Washington Post*, February 26, 2004, D1.
- Kotter, John P. (ed.). «What Effective General Managers Really Do». *Harvard Business Review* 77, no. 2, 145—156.
- Kramer, Jonathan D. *The Time of Music: New Meanings, New Temporalities, New Listening Strategies*. New York: Schirmer Books, 1988.
- Krier, Beth Ann. *Los Angeles Times* [Home Edition], December 14, 1986.
- Landes, David S. *Revolution in Time*. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 2000.
- Lapierre, Dominique, and Larry Collins. *Freedom at Midnight*. New Delhi: Vikas Publishing House, 2001.
- Lauer, Robert H. *Temporal Man: The Meaning and Uses of Social Time*. New York: Praeger, 1981.
- Levine, Robert V. «The Pace of Life». *American Scientist* 78 (1990): 450—459.
- . *A Geography of Time: The Temporal Misadventures of a Social Psychologist, or How Every Culture Keeps Time Just a Little Bit Differently*. New York: Basic Books, 1997.
- Lippincott, Kristen. *The Story of Time*. London: Merrell Holberton Publishers Ltd., 1999.
- Lowe, Janet. *Jack Welch Speaks: Wisdom from the World's Greatest Business Leader*. New York: John Wiley & Sons, 2001.
- Lundin, Robert W. *An Objective Psychology of Music*. New York: Ronald Press Company, 1967.
- Macan, Therese Hoff. «Time Management: Test of a Process Model». *Journal of Applied Psychology* 79, no. 3 (1994): 381—391.
- Macan, Therese H., Comila Shahani, Robert L. Dipboye, and Amanda P. Phillips. «College Students' Time Management: Correlations with Academic Performance and Stress». *Journal of Educational Psychology* 82, no. 4 (1990): 760—768.
- Macey, Samuel L. *Clocks and the Cosmos: Time in Western Life and Thought*. Hamden, Conn.: Archon Books, 1980.
- Macey, Samuel L. (ed.). *The Encyclopedia of Time*. New York and London: Garland Publishing, 1994.

- Mainzer, Klaus. *The Little Book of Time*. New York: Springer-Verlag, 2002.
- March, James G. «Exploration and Exploitation in Organizational Learning». *Organization Science* 2 (1991): 71–87.
- Martin, Russell. *Picasso's War: The Destruction of Guernica, and the Masterpiece That Changed the World*. New York: Dutton, 2002.
- McGrath, Joseph Edward (ed.). *The Social Psychology of Time: New Perspectives*. Newbury Park, Calif.: Sage, 1988.
- McLeod, Lauretta, and Steven Freeman. «Organizational Leadership Lessons from Argentine Tango». Paper presented at the Second Improvisational Conference on the Future of Time in Management and Organizations, Fontainebleau, France, July 7–12, 2004.
- McLuhan, Marshall, and Phillip B. Meggs. *The Mechanical Bride: Folklore of Industrial Man*. Corte Madera, Calif.: Gingko Press, 2002.
- Mead, George Herbert. *The Philosophy of the Present*. Edited by Arthur E. Murphy. La Salle, Ill.: Open Court Publishing Company, 1959.
- Meerloo, Joost A. M. *Along the Fourth Dimension*. New York: John Day Company, 1970.
- Meyerhoff, Hans. *Time in Literature*. Berkeley: University of California Press, 1955.
- Miller, Donald F. «Political Time: The Problem of Timing and Chance». *Time & Society* 2, no. 2 (1993): 179–197.
- Moes, Annick, and Neal E. Boudette. «Pipe Dreams: Here's a Concert Even Diehards Can't Sit Through: Played Slowly, John Cage Opus Will Last for 639 Years: Intermission in 2319». *Wall Street Journal*, July 11, 2003, A1.
- Moore, Shirley. *Biological Clocks and Patterns*. New York: Criterion Books, 1967.
- Murphy, Michael, and John Brody. «I Experience a Kind of Clarity». *Intellectual Digest* 3 (1973), 19–20. Дано по Michael Flaherty.
- A Watched Pot: How We Experience Time*. New York: New York University Press, 1999, 75.
- Neustadt, Richard E. *Thinking in Time: The Uses of History for Decision Makers*. New York: Free Press, 1988.
- Newton, Roger G. *Galileo's Pendulum: From the Rhythm of Time to the Making of Matter*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2004.
- Novak, Thomas P., Donna L. Hoffman, and Yiu-Fai Yung. «Measuring the Customer Experience in Online Environments: A Structural Modeling Approach». *Marketing Science* 19, no. 1 (2000): 22.
- O'Brian, Patrick. *Post Captain*. New York: Norton, 1972.
- Ornstein, Robert E. *On the Experience of Time*. Hammondsworth, U.K.: Penguin, 1969.
- Overell, Stephen. «Why Sixth Sense Is the Next Big Thing for Business». *Financial Times* (London), October 6, 2001, Off Centre, 10.
- Pace, Larry A., and Waino W. Suojanen. «Addictive Type A Behavior Undermines Employee Involvement». *Persomel Journal* 67, no. 6 (1988): 36–40.
- Parker, Ian. «Absolute PowerPoint: The Annals of Business». *New Yorker* 77, no. 13 (2001): 76–87.
- Patrides, C. A. *Aspects of Time*. Manchester, U.K.: Manchester University Press, 1976.
- Poulet, Georges. *Studies in Human Time*. Translated by Elliott Coleman. Baltimore: John Hopkins Press, 1956.
- Prigogine, Ilya, and Isabelle Stengers. *Order out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature*. Boulder, Colo.: New Science Library, 1984.
- Purser, Ronald E., and Jack Petranker. «Unfreezing the Future: Utilizing Dynamic Time for Deep Improvisation in Organizational Change». Paper presented at the Dynamic Time and Creative Inquiry in Organizational Change Conference, Boston, Mass., June 18–21, 2002.

- Putnam, Robert D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster, 2000.
- Ramaprasad, Arkaigud, and Wayne G. Stone. «The Temporal Dimension of Strategy». *Time & Society* 1, no. 3 (1992): 359.
- Rechtschaffen, Stephen. *Timeshifting: Creating More Time to Enjoy Your Life*. New York: Broadway Books, 2002.
- Riesman, David, with Nathan Glazer and Reuel Denny. *The Lonely Crowd*. New Haven and London: Yale University Press, 1961.
- Robinson, James W. *Jack Welch on Leadership: Executive Lessons from the Master CEO*. New York: Precidio, 2001.
- Roth, Daniel. «The Trophy Life». *Fortune* 149, no. 8 (2004): 70.
- Rothkopf, M. H., and P. Rech. «Perspectives on Queues: Combining Queues Is Not Always Beneficial». *Operations Research* 35, no. 6 (1987): 906–909.
- Sabelis, Ida. «Time Management: Paradoxes and Patterns». *Time & Society* 10, no. 2/3 (2001): 387–400.
- Sandberg, Jared. «To-Do Lists Can Take More Time Than Doing, but That Isn't the Point». *Wall Street Journal*, September 8, 2004, B1.
- Schall, Jan (ed.). *Tempus Fugit: Time Flies*. Catalogue published in conjunction with the exhibit of the same name at the Nelson-Atkins Museum of Art, Kansas City, Missouri, 2000.
- Schneider, Manuel. «Time at High Altitude: Experiencing Time on the Roof of the World». *Time & Society* 11, no. 1 (2002): 140–146.
- Shallis, Michael. *On Time: An Investigation Into Scientific Knowledge and Human Experience*. New York: Schocken Books, 1983.
- Slater, Robert. *Jack Welch and the GE Way: Management Insights and Leadership Secrets of the Legendary CEO*. New York: McGraw-Hill, 1999.
- Smith, D. R., and W. Whitt. «On the Efficiency of Shared Resources in Queuing Systems». *Bell Systems Technology Journal* 60 (January 1981): 39–57.
- Smith, John E. «Time and Qualitative Time». In *Rhetoric and Kairos: Essays in History, Theory, and Praxis*, edited by Phillip Sipiora and James S. Baumlin. Albany: State University of New York Press, 2002.
- Smith, Quentin. *Language and Time*. New York: Oxford University Press, 1993.
- Soman, Dilap. «The Mental Accounting of Sunk Time Costs: Why Time Is Not Like Money». *Journal of Behavioral Decision Making* 14, no. 3 (2001): 14.
- Sorowiecki, James. «The Most Devastating Retailer in the World». *New Yorker* 76, no. 27 (2000): 74.
- Stalk, George, Jr. and Thomas M. Hout. *Competing Against Time: How Time-Based Competition Is Reshaping Global Markets*. New York: Free Press, 1990.
- Stenger, Victor J. *Timeless Reality: Symmetry, Simplicity, and Multiple Universes*. Amherst, N.Y.: Prometheus Books, 2000.
- Stevens, Greg A., and James Burley. «Piloting the Rocket of Radical Innovation». *Research Technology Management* 46, no. 2 (2003): 16–25.
- Strogatz, Steven. *Sync: The Emerging Science of Spontaneous Order*. New York: Hyperion, 2003.
- Talon, Henri. «Space, Time, and Memory in *Great Expectations*». *Dickens Studies Annual* 3 (1973): 122–133.
- Tam, Pui-Wing. «Rebooting in a Tough Market, a Tech Executive Chooses to Gamble». *Wall Street Journal*, January 24, 2003, A1.
- Thaler, R. H. «Toward a Positive Theory of Consumer Choice». *Journal of Economic Behavior and Organization* 1 (1980): 39–60.
- . «Mental Accounting and Consumer Choice». *Marketing Science* 4 (1985): 199–214.
- . «Mental Accounting Matters». *Journal of Behavioral Decision Making* 12 (1999): 183–206.
- Useem, Jerry. «Another Boss Another Revolution». *Fortune* 149, no. 7 (2004): 112–124.
- Wade, Nicholas. «We Got Rhythm: The Mystery Is How and Why». *New York Times*, September 16, 2003, F1.

Waterhouse, James. «Light Dawns on the Body Clock». *New Scientist* 132, no. 1792 (1991): 30—34.

Weinberg, Steven. *The First Three Minutes: A Modern View of the Origin of the Universe*. New York: Basic Books, 1977.

Wheatley, Margaret J. *Leadership and the New Science: Learning About Organization from an Orderly Universe*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1992.

White, Eric Charles. *Kaironomia: On the Will-to-Invent*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 1987.

Wilcox, Donald J. *The Measure of Times Past: Pre-Newtonian Chronologies and the Rhetoric of Relative Time*. Chicago: University of Chicago Press, 1987.

Williams, Megan. «Ode to Slow: The Italian 'Slow Movement' Is Spreading Around the Globe as Towns and Small Cities Put Up Cultural Barricades to Fight the Tide of Globalization». (Toronto) *Globe and Mail*, April 28, 2001.

Wood, Douglas Kellogg. *Men Against Time*. Lawrence: University Press of Kansas, 1982.

Wright, Karen. «Times of Our Lives». *Scientific American* Special Issue (September 2002): 58—65.

Wright, Lawrence. *Clockwork Man: The Story of Time: Its Origins, Its Uses, Its Tyranny*. New York: Horizon Press, 1969.

Young, Michael. *The Metronomic Society*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1988.

АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

3М (компания) 155, 156

А

Августин Блаженный 223
Айзенхардт Кэтлин 73, 74,
154, 155
Аллен Вуди 123
Альянсы 70, 72, 75
Амабайл Тереза 59
Андрейчук Дэйв 213
Анкана Дебора 137
Аргамон Шломо 27, 28
Аргентинское танго 157

Б

Бак Джон 206
Баланс задачи и навыков 65
Барабанный бой 128
Барлетт Том 116
Баскетбол 79, 80, 141, 198, 213
Баффетт Уоррен 47
Бевин Эрнест 185
Бейсбол 79, 80
Беннис Уоррен 16
Бербедж Том 51
Бергсон Анри 202, 203
Берлин Исая 36
Берра Йоги 57
Бесконечные игры 72
Блудорн Аллен С. 12, 75, 144
Борш Фред 48
Брайант Коуб 142
Бранд Стюарт 25, 26
Браун Шона 73, 154, 155
Будущее 24, 27, 29, 36, 38
Бухгалтерский баланс 63
Бэрли Джеймс 173, 174

В

Вархурст Питер 139, 140

«Великий диктатор» (фильм)
180

Ветхий Завет 164
Виейра Да Кунха Джоао 136
Вильсон Чарльз 48
Властелины времени 18, 24,
28, 38, 53—55, 57, 58, 68,
72, 73, 78, 80, 83, 92, 123
«В любое воскресенье»
(фильм) 129
ВМФ США 76
Внешние ритмы 149
Внутренние ритмы 150, 155
Воспринимаемая справедлив-
ость ожидания 99, 100
Воспринимаемое время 99,
101
Всемирная паутина 67
Всемирный торговый центр
28
Вторая мировая война 48, 184

Г

Ганнибал 112
Гарвардская школа бизнеса
69
Германия 112, 113
Герника (Пикассо) 59, 60
Гештальт-терапия 77
Гольф 65, 68, 155
Гонка в пустыне 129
Гринлоу Линда 93
Гроув Энди 178, 179,
181—183, 190
Гуйгенс Христиан 134, 135

Д

Давление сроков 58, 97
Дайсон Эстер 25
Дали Сальвадор 86—88, 123

Дарвин Чарльз 202, 203
 Де Лонг Альтон 103—105
 Демократическая партия 31, 32
 Джаз 60, 208, 216, 217
 Джексон Фил 142
 Джетер Дерек 27
 Джордан Майкл 141
 Джордано Джо 109
 Джоунс Реджинальд 49
 Диаграммы 165, 170, 210
 Диккенс Чарльз 171
 Диснейленд 100
 Диспетчеры 96, 97, 104
 Длительность 74, 91, 104, 116
 Достижение 64, 81, 83, 203
 Друкер Питер 32, 63
 Дэвидсон Уильям 213
 Дэвис Марк 99
 Дэвис Стэнли 81
 Дэн Говард 31
 Дэниэлс Дик 80
 Дюмейн Энди 171

Е
 Екклесиаст 164

Ж
 Железные дороги 23

З
 Зависимость 54, 88, 93, 140, 145, 154
 Закон Паркинсона 154
 Закрытые системы 204
 Замедление 97, 110—112
 Замкнутость 39
 Захват 134—139
 Захват темпа 153, 154
 Зигель Эли 60

И
 «Изгой» (фильм) 196
 Изменение 22, 23, 29, 73
 Иммелт Джефф 49, 50
 Импровизация темпоральная 75

Индикатор типов (типология личности по Майерс-Бригс) 125, 174
 Ино Брайан 25
 Интернет 67, 115, 144, 194
 Искусство 60, 64, 143

К
 Кайрос 161, 163—165, 170, 172, 178, 184, 186, 189, 190
 Кайротические консультанты 173
 Календари 81, 162, 165
 Капитализм 23, 68
 Карл V 144
 Карноу Стэнли 30
 Карс Джеймс 72, 73
 Каталог всей Земли 25
 Каузальное время 61, 62
 Кейдель Роберт 80
 Кейдж Джон 112, 113
 Кеннеди Джон Ф. 131
 Кинг Мартин Лютер-мл. 131
 Клейн Гэри 175
 Ключевые компетенции 36, 73
 Кнапик Дон 17, 18
 Колледж Хартвик 105
 Коллинз Джим 37
 Коллинз Ларри 185
 Коммуникация 131, 144, 147, 149, 158
 Компрессия времени 18
 Комфорт ожидания 100
 Конкурентное преимущество 52, 66, 136
 Конкутудничество 71
 Коннери Шон 169
 Контемпоралисты 32, 33, 35
 Кординер Ральф 48
 Корпоративная культура 151
 Корпоративное видение 52
 Корпорации 31, 47, 49
 Коттл Барри 176, 177
 Коффин Чарльз 48
 Кризисные ситуации 120, 124
 Критики 60

Куанг Трунг 30
 Кэмпбелл Джереми 131
 Кэрролл Льюис 121

Л
 Ланца Фрэнк 177
 Лапьер Доминик 185
 Лента Мебиуса 55, 73
 Лидер-последователь 158
 Лидер как zeitgeber 149
 Лидерство 32, 39, 47, 72, 83

М
 МакКуин Стив 129
 Маклахан Маршал 224
 МакЛеод Лауретта 12, 157
 МакНерни Джеймс 156
 Мамфорд Льюис 163
 Марсалис Уинтон 60, 61
 Марч Джеймс 34
 Матурин Стивен 33, 135
 Маятник 134
 Меркантилизм 23
 Метцгер Хайнц-Клаус 112, 113
 Мехта Зубин 133
 Мид Джордж 121
 Монохронность 74, 76
 Музыка 59, 112, 128, 131, 132, 153, 155—157
 Мур Гордон 181 182
 Мэй Эрнест 30

Н
 Наблюдаемое безделье 101
 «Назад в будущее» (фильм) 111
 Насс Клиффорд 58
 Настоящее 24, 27, 29, 32, 34, 39, 50, 54, 61, 63
 Невосполнимые потери (невозвратные издержки) 201, 202
 Независимость 77
 Немое кино 180
 Непрерывность 59—63, 66—68, 73, 82, 83
 Новак Томас 67

Новый Завет 164
 Ньютон Исаак 195, 202

О
 О'Брайен Патрик 33
 О'Нил Шекил 142
 Обратная связь 78, 153, 204
 Общая очередь 102
 Объяснение причины ожидания 101
 Опасности монохронности 74
 Опоздание 120—123
 Открытые системы 202, 211
 Отчет 35, 62, 63, 106, 153
 «Охота за "Красным Октябрем"» (фильм) 169
 Ощущение нехватки времени 114

П
 Пападеллис Рэнди 71, 72
 Паркер Ян 58, 216
 Патнэм Роберт Д. 77
 Пауэлл Уильям 108
 Пение 132
 Переопределение 89
 Персональное хранение по требованию 139
 Персональные цифровые помощники 122
 Песочные часы 85
 Петранкер Джек 12, 61, 62
 Пикассо Пабло 60
 Пиппен Скотти 141
 Пирко Том 71
 Пифагор 163
 Плавание 64, 162
 Поволедо Аарон 105
 Поворотные точки 190
 Поезда 17, 18, 120
 Полетный симулятор (Microsoft) 104—108
 Полихронность 76
 Портер Майкл 66
 Последовательность 55, 60, 62, 73, 74, 78, 91, 94, 140

Постилл Джон 163
 Постоянство памяти (Дали) 87
 Поток 53, 55, 58, 62—64, 66, 67, 73, 74, 80—83
 Предельные сроки 58, 59, 184, 186, 189
 Предприятия быстрого питания 110
 Преимущество отстающего 115
 Пригожин Илья 202—204, 211, 214
 Примеры 19, 26, 40, 57, 78, 79, 82, 86
 Приоритеты 43, 46, 53, 56, 62, 203
 Природа (характер) 11
 Программное обеспечение 57, 165
 Программы обучения 105, 106, 108
 Проксемика 130
 Промышленная революция 23
 Прошлое 18, 24, 28—31, 33, 38, 39
 Пруст Марсель 203
 Пунктуальность 120—122
 Пурсер Рон 12, 61, 62
 Пустые пространства 17, 220
 Путешествие во времени 38, 111

Р

Разобщенность 77
 Разработка новых продуктов 104, 140, 173
 Разрывность 60, 82
 Райсман Дэвид 168
 Рампрасад Аркалгуд 90
 Рамиус капитан (вымышленный персонаж) 177
 Рассел Билл 158
 Растянутая длительность 116—118
 Расходящийся ритм 133

Реакция по размышлению в коридоре 56, 83
 Результативность в сопоставлении с рациональностью 16, 17, 57, 189, 196
 Ресенмар Рэй Г. 114
 Рестораны 76, 100, 102
 Ретрополяция 52
 Риос Хосе Мария Кастеллано 139
 Ритм 19, 80, 127—132, 134, 136, 138, 141, 142, 144, 147, 149, 150
 Родман Деннис 141, 142
 Родригес Алекс 27
 Рутинная сложность (сложность рутинной задачи) 95, 96, 97

С

Садовники 217
 Самоорганизующиеся системы 208—210
 Сатурнини Паоло 110, 111, 113
 Сила 129, 134, 154, 196
 Синхронизации 159
 Синхронность (Строгац) 131, 136, 137, 207
 Система Speedpass от Mobil Oil Corporation 108, 109
 Скалолазание (альпинизм) 37
 Скалолазы 37, 38, 64
 Смит Адам 23
 Смит Джон Е. 164
 Смит Малькольм 129
 Советский Союз 22, 209
 Совещание 59, 81, 83, 122, 132, 150
 Сознание 24, 65, 75, 95, 108, 142
 Соман Дилап 197, 198, 200, 201
 Сотрудничать чтобы конкурировать 68, 69
 Сотрудничество 28, 141
 Софокл 121

Социальное единство 132
 «Спаси рядового Райана» (фильм) 118
 Спилберг Стивен 118, 214
 Списки 62, 75, 122
 Спонтанность 79, 157
 Ст. Льюис Мартин 213
 Стевенс Грег А. 173, 174
 Сток Джордж-младший 109, 110
 Стоун Уэйн 91
 Стратегическое планирование 46, 66, 74
 Строгац Стивен 136, 207

Т

Танец аргентинского танго 157
 Творчество (креативность) 33, 59, 107, 127, 157, 218
 Тейлор Фредерик 48, 210
 Текущая стоимость 63
 Темп 22, 125, 130, 131, 133, 134, 136, 138, 141, 144, 148, 153—156, 189
 Темпоральные карты 92
 Темпоральный горизонт 190
 Темпоральный интеллект 11—13, 17—19, 50, 55, 70, 81, 118, 136, 142, 147
 Темпоральный переход 161
 Термодинамики второй закон 195, 204
 Тиллотсон Джим 143
 Тише едешь — дальше будешь 118
 Торторелла Джон 211, 212, 214
 Точки стратегического перегиба 178, 181, 182
 Традиционалисты 29, 30
 Трамп Дональд 148, 149

У

Уинфри Опра 214
 Уитли Маргарет 210, 211
 Уменьшение масштаба 103

Университет Вашингтона 70
 Уокер Симон 119, 120, 124
 Управление временем 15—19
 Ускорение 97, 103, 109, 110, 156
 Уэлч Джек 47—50

Ф

Фабиус 111, 112
 Фермеры 217, 218
 Финансовый отчет 62, 106
 Фистер Джей 212, 213
 Флаерти Майкл 116—118
 Фолкнер Уильям 124
 Фонд Долгого Сейчас 25
 Фридман Джонатан Л. 98, 114
 Фримен Стивен 12, 157
 Футбол 78, 80, 117
 Футуристы 25, 36
 Фьючерсные торги 63

Х

Хадсон Джордж 206, 208
 Хайду Дэвид 60
 Хайнеке Джанетта 99, 100
 Хаос 62, 75, 81, 118, 120, 128, 139, 141, 185, 195, 196, 202, 205, 210, 214
 Характеристики 104, 114, 124, 156, 157
 Харрис Дэвид 79
 Хаут Томас М. 109, 110
 Хиллис Дэнни 24—26
 «Хозяин морей» (фильм) 33
 Холл Эдвард Т. 129—132
 Хоффман Донна 67
 Хронос 162—165, 184, 186—190
 Хуссейн Саддам 147
 Хэнкс Том 118, 196

Ц

«Цвет пурпура» (фильм) 214

Ч

Чаплин Чарли 180
 Часы Долгого Сейчас 25, 26

Чен Кристина 115
 Черрон Пол 17, 18
 Черчилль Уинстон 131, 185
 Чиксентмихали Михаль
 63—65, 67
 Чонг Чи-Леонг 137

Ш

Шнабель Артур 215, 217
 Штемберг Том 73, 74
 Штурманы организаций 89, 92

Э

Эдвардс Дональд Р. 98
 Эдисон Томас 48
 Эйнштейн Альберт 18, 90, 98,
 123
 Эквадор 122
 Эластичность времени 92, 96,
 102, 107, 116, 124
 Эндорфины 132
 Энергия 25, 131, 137, 168, 193
 Энтропия 195, 202, 204
 Энтузиазм 33, 83, 131
 Эриксен Томас Хилланд 111,
 113, 115
 Этли Клемент 185

Я

Янг Виктор 60

А

Acela (скоростной поезд) 17,
 18
 Air France (авиакомпания) 69
 Amtrak (компания) 17
 Apollo 8 миссия 26

В

Berkshire Hathaway (компания)
 47
 BlackBerry 46, 187, 188

Blockbuster Video (компания)
 121
 Boeing (компания) 31

С

Calgary Flames (команда) 213
 Capstone (программа-симуля-
 тор) 105, 106, 241
 Challenge Business (компания)
 119
 Challenger (космический шаттл)
 39
 Chicago Bulls (спортивная
 команда) 141
 Citta2 Lente (движение «Мед-
 ленные города») 110
 CNN.com (сайт) 145
 Columbia (космический шаттл)
 39
 Continental (авиакомпания)
 69, 227

D

Dell (компания) 36, 37
 Detroit Pistons (команда) 213

E

Eli Lilly 31
 Eli Lilly (компания) 70

F

Fast Company 52, 108, 109
 Ford Motor Company (компа-
 ния) 182
Fortune 500 30, 173
 FT.com (сайт *Financial Times*)
 67

G

General Electric (компания) 47,
 48, 105
 Gerber Foods (компания) 72

H

Harley-Davidson (компания)
 52

Harpo Productions (компания)
 214
 Home Depot (компания) 179
 Honeywell (компания) 105

I

IBM (компания) 181
 I Don't Stand a Ghost of a Chan-
 ce with You (баллада) 60
 Intel (компания) 71, 178,
 180—182

L

L-3 Communications (компа-
 ния) 177
 Liz Claiborne (компания) 17,
 216
 Lockheed-Martin (компания)
 51
 Los Angeles Lakers (компания)
 142

M

Management Simulation Inc.
 (компания) 105, 106
 McDonald's (компания) 109,
 110
 McKinsey & Company (компа-
 ния) 115
 Microsoft (компания) 37, 73,
 104
 Mobile Digital Media Inc. (ком-
 пания) 176
 Monsanto (компания) 70
 Montreal Canadiens (команда)
 213
 Motorola (компания) 105

N

New York Yankees (команда)
 27
 Novo Company (компания) 70

O

Ocean Spray Inc. (компания)
 71, 72, 143
 Orbiz.com (сайт) 67

P

Palm Inc. (компания) 176
 Pepsi (компания) 71
 Philadelphia Flyers (команда)
 213
 PODS 139, 140
 PowerPoint (программа) 57,
 58, 86

S

Sapporo (компания) 71
Science (журнал) 205, 208
 Southwest Airlines (компания)
 66
 Speedpass (система оплаты)
 108, 109
 Squibb (компания) 70
 Staples (компания) 73, 74

T

Tampa Bay Lightning (компа-
 ния) 211, 212
 Техасо (компания) 31
 Thomasville Furniture (компа-
 ния) 109

V

Verizon (компания) 116

W

Wal-Mart (компания) 109
 Wells Fargo Bank (банк) 100
 Winnow (компьютерная про-
 грамма) 27

Z

Zara (компания) 138, 139
 Zeitgeber (задатчик времени,
 времязадающее устройст-
 во) 144, 149—153, 159

ОБ АВТОРАХ



ДЖОН К. КЛЕМЕНС, профессор кафедры менеджмента в колледже Хартвик, основатель и руководитель отдела гуманитарных исследований в Институте управления, автор книг «Фильмы, обучающие управлять: уроки лидерства, взятые из киношедевров» и «Прикосновение к классике: уроки лидерства от Гомера до Хемингуэя».



СКОТТ ДАЛРИМПЛ, доцент кафедры менеджмента в колледже Хартвик и генеральный директор компании Dalrymple Consulting, специализирующейся на корпоративных стратегиях и деловой коммуникации. Авторы живут в Онеонте, штат Нью-Йорк, США.

ООО «Издательство «Добрая книга»
119180, г. Москва, ул. Б. Полянка, д. 28, стр. 1.
Адрес для переписки/e-mail: mail@dkniga.ru
Подписано к печати 10.08.2007 г. Формат 84x108/32.
Печ. л. 8,0. Тираж 3 000 экз. Заказ № 1375.
Отпечатано в ОАО «Можайский полиграфический комбинат».
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.