



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Создание точек контроля: рестораны Жан-Жоржа . . . . .	31
Обратное планирование: пасхальные лилии и «Эйрбас Джетс» . . . . .	65
Плавный, но уверенный старт: горнолыжный курорт Теллурайд . . . . .	97
Сконцентрироваться на своей миссии: президентская кампания Джона Делейни . . . . .	130
Остановиться, проверить и улучшить: «Скейлд Роботикс» и Публичный театр . . . . .	163
Стать целеустремленным гением: «Бест Бай» . . . . .	209
Управление эффектом дедлайна: Военно-воздушные силы США . . . . .	250
Эпилог . . . . .	273
Благодарности . . . . .	282
Об авторе . . . . .	285



## ВВЕДЕНИЕ

**В** 2006 году сотрудница бюро переписи населения США по имени Элизабет Мартин провела эксперимент. Конституция США обязывает федеральное правительство проводить перепись населения в каждом штате раз в десять лет. И все время это оборачивается головной болью. Большая часть переписи проводится по почте. Оказывается, очень трудно заставить людей отвечать на подробные вопросы об их жизни, не имея в качестве стимула ничего, кроме чувства гражданского долга.

Если вы не отвечаете на почтовый опросник, правительство отправляет сотрудника бюро по вашему адресу для проведения переписи на дому. И это дорогое мероприятие, требующее штата в несколько сотен тысяч сотрудников, которые будут стучать в миллионы дверей. Мартин хотела увеличить процент ответов по почте к переписи 2010 года и облегчить работу сотрудникам. Даже небольшое улучшение привело бы

## ЭФФЕКТ ДЕДЛАЙНА

к огромному результату: на каждый процент увеличения числа ответивших правительство смогло бы сэкономить 75 миллионов долларов.

Бюро переписи населения уже испробовало множество уловок, чтобы заставить людей заполнить форму. Они меняли дизайн анкеты, добавляли предупреждения о наказаниях для лиц, не ответивших на вопросы, рассылали множество открыток с напоминаниями. Все эти действия имели весьма скромный эффект. Но Мартин в своем эксперименте попробовала кое-что еще: она дала людям меньше времени на ответ. Тот же самый опросный лист с той же контрольной датой переписи был отправлен двум группам людей. Но одна группа получила его на неделю позже, чем другая.

Элизабет разослала опросник в более чем 28 000 домохозяйств во всех 50 штатах и начала ждать ответы. Когда это произошло, Мартин увидела, что ее догадка оправдалась: во второй группе — той, у которой было на семь дней меньше на работу над формой, — процент ответов был выше на два процентных пункта. И что еще более важно, в группе с более коротким предельным сроком было сделано меньше ошибок при заполнении опросников. Если бы это реализовали по всей стране, это позволило бы заметно повысить надежность данных переписи. Благодаря этим двум процентным пунктам удалось бы достичь 150 миллионов долларов экономии, и все из-за корректировки крайних сроков возврата опросников.

## ВВЕДЕНИЕ

Результаты фиктивной переписки были нелогичны, но они меня не удивили. Я сам проводил аналогичный эксперимент. Автор книг Джон попался на крючок, когда ему нужно было написать заглавную историю для очередного номера GQ<sup>1</sup>, где я был исполнительным редактором.

Мы отправили его в Лос-Анджелес, чтобы взять интервью у певца Пи Дидди по поводу слухов о его новом альбоме. Мы также отправили фоторепортера, чтобы он сфотографировал Дидди в разных дорогих машинах, наняли съемочную группу, чтобы снять короткометражный фильм о закулисе певца. Мы распродали все рекламные места. Центром этого масштабного производства был Джон и 5000 слов, которые мы поручили ему написать.

Джон же был известен тем, что срывал сроки. Ходили слухи, что он опоздал с заданием для «Нью-Йоркер»<sup>2</sup> на несколько лет. Он был также невероятно стильным автором, человеком, который мог облагородить почти все (включая интервью с кем-то менее известным, чем расположенная к сотрудничеству легенда хип-хопа) и возвысить до уровня искусства. Конечно,

---

<sup>1</sup> GQ — ежемесячный мужской американский журнал.

<sup>2</sup> The New Yorker — американский еженедельник, публикующий репортажи, комментарии, критику, эссе, художественные произведения, сатиру и юмор, комиксы и поэзию.

## ЭФФЕКТ ДЕДЛАЙНА

если бы вы смогли уговорить его набросать хотя бы черновик.

Я уже работал с Джоном раньше, и довольно часто требовалось множество телефонных звонков, электронных писем и минут тревожного ожидания, чтобы заставить его начать писать. Мы планировали опубликовать рассказ в февральском номере, но он неизбежно переносился на март, апрель или декабрь.

Но на этот раз все было иначе, потому что статья готовилась для апрельского номера. Ее нельзя было перенести на более поздний выпуск. Вся система, выстроенная вокруг статьи, рухнула бы, если бы у нас не было текста о Дидди в центре.

Итак, я солгал Джону. Я сказал ему, что крайний срок для публикации статьи — за неделю до фактического срока.

Джон, надо отдать ему должное, почти наверняка знал, что я лгу. Поскольку ни один здравомыслящий редактор никогда не назовет автору точный срок сдачи статьи. Но он, вероятно, думал, что я пытаюсь выкроить себе лишний день или два, что обычно для редакторов, ведущих переговоры с трудными авторами. Я схитрил и дал ему так мало времени на окончание статьи для того, чтобы он сразу сел над ней работать.

Джон писал статью в общем документе в облачном сервисе, так что я мог видеть его прогресс по мере приближения критичной даты. За три дня до срока я заглянул туда — ничего нет. Два дня — по-прежнему ничего.

## ВВЕДЕНИЕ

Накануне вечером, наконец, появился абзац, но затем Джон начал подбирать слова, бесконечно возясь с первыми шестью предложениями и не продвигаясь дальше. Все это время я отправлял ему подбадривающие электронные письма о том, что финишная черта уже не за горами. В конце концов я заснул.

Когда на следующее утро я открыл документ, там было много текста. Благодаря Google Docs я видел, как курсор Джона стремительно выводит новые слова. Я вспомнил, что драматург Тони Кушнер говорил репортеру о своем творческом процессе: «Я лучше всего работаю уже после истечения крайнего срока, когда я в панике».

Я сожалел только о том, что не сказал Джону, что дедлайн еще раньше, но это была бы уже жадность. У нас была еще неделя, а Джон уже написал тысячи слов. Ближе к вечеру последнего дня он прислал мне сообщение: «Черновик близок к завершению. Пожалуйста, дай мне еще 24 часа. Я не подведу тебя».

Где-то между фиктивным крайним сроком и фактическим у нас был готовый к печати текст. Я срочно отправил его в производственный отдел и передал корректорам. Джон вернулся к тому блаженному состоянию, когда ему не нужно ничего писать. Дидди сел в свой «Майбах» и уехал, а апрельский номер вышел в срок.

Я уже знал, что дедлайн — это достаточно мощная сила, помогающая преодолеть даже самые тяжелые

## ЭФФЕКТ ДЕДЛАЙНА

писательские кризисы. Но знание того, что установление более раннего крайнего срока увеличивает шансы на его соблюдение, — было бесценным. Это открытие использовали в исследованиях далеко за пределами бюро переписи населения и офисов GQ, и оно обещало небывалую производительность.

Неотъемлемая часть моей профессии редактора — заботиться о сроках. Не случайно само слово *deadline* было заимствовано из издательского бизнеса. Изначально дедлайн представлял собой линию на печатном станке, после которой нельзя было ставить ни единого знака. Хотя издатели, в свою очередь, позаимствовали этот термин у военных: во время Гражданской войны дедлайном называли окруженную частоколом границу, за пределами которой любой заключенный мог быть застрелен на месте. К началу XX века дедлайн стал означать не физические ограничения на поле битвы или странице, а крайний срок.

Это слово имело большой успех и распространилось в отраслях, выходящих далеко за пределы газет и журналов. Оно несет в себе ощущение безотлагательности и угрозы, которое может быть полезным для всех видов компаний, ориентирующихся на получение прибыли и стремящихся к максимальной производительности. Сравните его с французским эквивалентом *délaï*, что может означать как крайний срок, так и задержку, и вы обнаружите изящное сокрытие различий между жизнью в Нью-Йорке и Париже.

## ВВЕДЕНИЕ

У древних греков, однако, было слово, наиболее приближенное к сути значения слова дедлайн. Большинству из нас известно греческое слово «хронос», обозначающее время. Это постоянное напоминание о конечности существования, течение времени, которое ведет нас от рождения к смерти. Но есть и другое слово для обозначения времени — «кайрос», которое относится к благоприятному моменту, времени для принятия решений и действий. Оно напоминает натянутую стрелу, которую вот-вот отпустят. Греки почти всегда изображали бога Хроноса в виде старика, статуи же Кайроса показывали молодого и полного сил мужчину. Эзоп говорил о нем: «Если вы поймаете его спереди, то, возможно, сможете удержать его, но, как только он двинется дальше, даже сам Юпитер не сможет вернуть его назад».

Это второе понимание времени, кайрос, подходящий момент, который вдыхает новую жизнь в дедлайн. Он также соответствует двум идеям, которые вы найдете в этой книге. Во-первых, дедлайны — мощные мотиваторы. Во-вторых, дедлайнами можно манипулировать, но только если вы знаете, как это делать.

Доказательства первого утверждения довольно убедительны. Несколько лет назад бихевиористы Амос Тверски и Эльдар Шафир провели простой эксперимент. Они предложили студентам 5 долларов за то, чтобы они заполнили длинную анкету и вернули ее им. У первой группы студентов было пять дней на вы-

## ЭФФЕКТ ДЕДЛАЙНА

полнение задания, у второй не было крайнего срока. Результаты были однозначными: 60% студентов, имевших дедлайн, вернули анкету и получили свои 5 долларов. И только 25% из второй группы, где срок не был оговорен, выполнили задание.

В 2016 году некоммерческая организация «Кива»<sup>1</sup>, выдающая кредиты предпринимателям с низкими доходами, провела реальную демонстрацию того же принципа. «Кива» хотела побудить большее количество малых предприятий подавать заявки на беспроцентные ссуды, но этот процесс был длительным и трудным: потенциальным заемщикам нужно было заполнить восемь страниц финансовых отчетов и бизнес-планов. Только 20% организаций, начинавших заполнять онлайн-заявку, заканчивали ее.

Именно тогда сотрудники компании решили провести эксперимент: направлять напоминания по электронной почте всем, кто начинал, а затем прекращал заполнять заявку. Одна группа получала бы электронное письмо с указанием крайнего срока окончания подачи заявки на ссуду, у другой не было бы крайнего срока. Кристен Берман, написавшая о результатах для «Саентифик Американ»<sup>2</sup>, подчеркнула потенциальную ловушку этого подхода: «Если процесс требует

---

<sup>1</sup> Kiva.

<sup>2</sup> Scientific American — научно-популярный американский журнал о новых и инновационных исследованиях.

## ВВЕДЕНИЕ

от собственника малого бизнеса значительных затрат времени, то добавление дедлайна должно уменьшить количество заявителей. У людей просто не будет времени заполнить формы, и они не успеют к конечной дате». Но этого не случилось. Малые предприятия, получившие крайний срок, на 24% чаще заполняли свои заявки. Время не сдерживало их, наоборот — это послужило мотивацией. «Кива» стала выдавать намного больше кредитов.

Установление сроков может способствовать продуктивному поведению. Однако, к сожалению, у всего этого есть и обратная сторона. Дедлайны также могут вбирать в себя время и энергию, как черная дыра. Проблема в том, что, как только вы устанавливаете крайний срок, работа обычно откладывается на самый последний момент. У этого явления есть название — «эффект крайнего срока».

Экономисты и специалисты по теории игр обычно любят говорить об эффекте дедлайна в контексте двусторонних переговоров: например, когда профсоюз и корпорация пытаются договориться о новом контракте.

Две группы садятся за стол переговоров, и иногда начинает происходить что-то странное. Как говорится в одной из статей двух экономистов из Массачусетского технологического института: «Участникам часто навязывают жесткие временные рамки, чтобы они не затягивали переговоры на неопределенный срок. Как ни