

Кристофер Кокс

Эффект дедлайна



9 способов
эффективно управлять
временными рамками

Книги-драйверы

Кристофер Кокс

**Эффект дедлайна. 9 способов
эффективно управлять
временными рамками**

«ЭКСМО»

2021

УДК 005.8
ББК 65.290-2

Кокс К.

Эффект дедлайна. 9 способов эффективно управлять временными рамками / К. Кокс — «Эксмо», 2021 — (Книги-драйверы)

ISBN 978-5-04-160663-3

Мы срываем дедлайны, даже если задача не суперсрочная и время ее выполнения мы определяли сами. В этой книге Кристофер Кокс, писатель и главный редактор Harper's Magazine, рассказывает про девять стратегий управления временными рамками, которые помогут вам грамотно распределять свои ресурсы, конкретизировать цели и задачи и научиться мыслить нестандартно. В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

УДК 005.8
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-160663-3

© Кокс К., 2021
© Эксмо, 2021

Содержание

Введение	6
Создание точек контроля: рестораны Жан-Жоржа	15
Конец ознакомительного фрагмента.	17



Кристофер Кокс
Эффект дедлайна. 9 способов эффективно
управлять временными рамками

Christopher Cox
THE DEADLINE EFFECT

Copyright © 2021 by Christopher Cox

© Кочанова Е.В., перевод на русский язык, 2022

© ООО «Издательство «Эксмо», 2022

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 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.

Результаты фиктивной переписи 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 GQ¹, 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»² на несколько лет. Он был также невероятно стильным автором, человеком, который мог облагородить почти все (включая интервью с кем-то менее известным, чем рас-

¹ GQ – ежемесячный мужской американский журнал.

² The New Yorker – американский еженедельник, публикующий репортажи, комментарии, критику, эссе, художественные произведения, сатиру и юмор, комиксы и поэзию.

положенная к сотрудничеству легенда хип-хопа) и возвысить до уровня искусства. Конечно, 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. 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 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.

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 выпустят. 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 выполнение 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»³, 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, начавших 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»⁴, подчеркнула потенциальную ловушку этого подхода: «Если процесс требует 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».

³ Kiva.

⁴ Scientific American – научно-популярный американский журнал о новых и инновационных исследованиях.

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 странно, установка дедлайна иногда побуждает стороны откладывать соглашение». Эффект крайнего срока – это проклятие, которое держит рабочих метрополитена и город в тупике вплоть до кануна забастовки. По этой же причине очень много соглашений заключается уже на пороге здания суда.

Ученые, изучающие эффект дедлайна, приходят к выводу, что этот эффект мощный, но разрушительный. Сделки, заключенные в последнюю минуту, как правило, оказываются хуже для всех сторон, чем те, которые можно было бы заключить, если бы у обеих сторон было больше времени. По той же причине и курсовая работа, написанная в последнюю минуту, будет хуже, чем работа, завершенная задолго до крайнего срока и тщательно выверенная.

Иногда ставки бывают очень высоки. В 1992 году, стремясь ускорить процесс утверждения новых рецептурных лекарств, конгресс установил крайние сроки для принятия решений Управлению по контролю за продуктами и лекарствами (FDA). Вскоре у FDA появилось большое количество заявок на лекарства, которые нужно было обработать, и многие из них были одобрены незадолго до того, как истекло время.

Исследование, проведенное в 2012 году, показало, что для большинства лекарств потребуются дополнительные предупреждения о безопасности, и с большей долей вероятности они будут удалены с рынка. «Снятие с продажи по соображениям безопасности в 6,92 раза чаще для лекарств, одобренных в течение двух месяцев до крайнего срока, чем для сопоставимых лекарств, одобренных в другое время, – пишут авторы. – Эти постмаркетинговые мероприятия связаны с десятками тысяч дополнительных госпитализаций, побочными реакциями на лекарства и летальными исходами».

У конгресса был продуманный план: они использовали дедлайн, чтобы FDA действовало быстрее, но они не учли последствий, поскольку новые правила отодвигали принятие решений до последней минуты и ускоряли оценку рисков агентством.

В случаях с такими организациями, как FDA, которые становятся жертвами эффекта дедлайна, разочаровывает то, что его можно предотвратить. Многие организации научились работать в условиях четко установленных сроков, и для них не характерно откладывать все на последний момент. Все они мастерски манипулируют дедлайном: они научились работать так, как будто это их последняя минута перед финалом. Эта книга расскажет их истории.

Пришло время использовать слово, которого я до сих пор избегал, – прокрастинация. После этого вступления вопрос о ней вряд ли будет подниматься. Не потому что люди, которых вы встретите в следующих главах, не подвержены прокрастинации. А потому что эта книга об организациях, а эффективные организации, о которых я пишу здесь, разработали системы, позволяющие победить ее, не меняя основ человеческой психологии. Тем не менее, чтобы понять, как работают дедлайны, мы должны знать об их опасной противоположности.

Первые люди, употребившие слово «прокрастинация», были озабочены именно этим – добром и злом, проклятием и спасением. «Промедление является худшим из двигателей Сатаны», – написал в проповеди 1682 года настоятель Энтони Уокер.

Однако Уокер имел в виду особое промедление – откладывание покаяния. Джонатан Эдвардс, великий американский конгрегационалист-проповедник, поднял эту тему несколько десятилетий спустя, сказав: «По какой причине вы так легко и спокойно относитесь к одному дню или одной ночи при условии, что вы не знаете, что Господь может прийти этой ночью? И если бы вы встретились с ним без покаяния, какими вы являетесь сейчас, то насколько ужас-

ными были бы последствия!» Проповедь называлась: «Прокрастинация, или Грех и безумие в зависимости от последствий».

Сегодня причины для переживаний стали более светскими, но беда осталась той же. Психолог Джордж Эйнсли описал прокрастинацию как «основной импульс, человеческий недостаток, столь же фундаментальный, как и форма времени». Метаанализ исследования, проведенный профессором Университета Калгари Пирсом Стилом, показал, что до 20 % взрослых (и 50 % студентов колледжей) считают себя хроническими прокрастинаторами, и эта проблема постоянно растет. Помимо прочего, это дорого обходится: исследование «Эйчар Блок»⁵ показало, что мы переплачиваем подходящий налог на 473 миллиона долларов в год только потому, что откладываем подачу деклараций.

Психологический механизм прокрастинации хорошо изучен. Дело не только в том, что люди не любят выполнять неприятные дела. Если бы люди не были способны управлять своим нежеланием что-либо делать, то ничего не было бы сделано. Проблема в том, что мы непоследовательны и предвзято относимся к настоящему моменту. Мы склонны недооценивать как затраты, так и вознаграждения, если они находятся в далеком будущем. Этот процесс называют «гиперболическим дисконтированием». Не позволяйте терминологии сбить вас с толку: это просто означает, что мы преувеличенно (гиперболически) недооцениваем (дисконтируем) стоимость будущих прибылей и убытков. Таким образом, удовлетворенность от завершения проекта (будущая награда) не имеет ни единого шанса перед тем удовольствием, которое мы получаем от ничегонеделания в течение дня. Точно так же сдача анализа крови сегодня кажется более пугающей, чем тот же анализ, но отложенный на шесть месяцев. Не только люди страдают этим недугом. Было доказано, что крысы предпочитают более сильное потрясение, но отсроченное, чем меньшее, но немедленное (об этом открытии было сказано в журнальной статье под названием «Прокрастинация на примере голубей»).

Соответственно, мы склонны переоценивать то, сколько времени у нас будет впереди. Это приводит к удивительным результатам, когда дело доходит до деятельности, которую обычно нет причин откладывать. В исследовании под названием «Прокрастинация приятных впечатлений» Сюзанна Шу и Айелет Гнизи сравнили туристов, которые провели две недели в Чикаго или Лондоне, и жителей, которые прожили в этих городах в течение целого года. Туристы, которые не могли обмануть себя тем, что у них будет больше времени в будущем, смогли посмотреть больше достопримечательностей города, чем местные жители.

Такой же просчет во времени коснулся участников другого эксперимента, который проводили Шу и Гнизи. Они раздавали купоны на бесплатный кусок торта в кондитерской. Срок действия одного комплекта купонов истекал через три недели, другой истекал через два месяца. Они опрашивали получателей и обнаружили, что половина обладателей трехнедельного купона были уверены, что воспользуются им. В то время как более двух третей тех, у кого был купон сроком на 2 месяца, рассчитывали его использовать. В действительности был погашен 31 % трехнедельных купонов и ничтожные 6 % двухмесячных купонов. 94 % респондентов, оставшихся без торта, просто думали, что у них будет на это время позже.

Существует целый раздел литературы, посвященный победе над этими врожденными предубеждениями путем изменения нашей ментальной организации. Эти книги утверждают, что с правильным складом ума, нужной мантрой, необходимой дозой силы воли мы сможем положить конец прокрастинации и радостно вступить в новую, продуктивную жизнь. Однако есть другой подход, который не опирается на излечение человеческой склонности к ошибкам. Этот способ усиливает нашу самодисциплину путем ее экстернализации.

В своем эссе «Прокрастинация и Глобальная воля» два профессора философии, Джозеф Хит и Джоэл Андерсон, обсуждают, почему познание лучше всего рассматривать не как работу

⁵ H&R Block – американская компания по подготовке налогов, работающая в Канаде, Соединенных Штатах и Австралии.

нейронов в вакууме, а как взаимодействие между нашим мозгом, телом и окружающей средой. Они приводят в пример умножение: мало кто умеет умножать трехзначные числа в уме, но почти каждый сможет сделать это на бумаге. «Пытаясь охарактеризовать людей как вычислительные системы, – пишут они, – мы обнаруживаем огромную разницу между “человеком” и “человеком с карандашом и бумагой”».

То же самое касается всех усилий, которые мы склонны считать чисто умственными. «Человек, способный к самоконтролю, обычно рассматривается как тот, кто обладает огромной силой воли, – пишут Хит и Андерсон, – а не тот, кто организывает свою жизнь так, чтобы от него никогда не потребовалось проявлять ее». В данном случае самодисциплина проистекает из установки внешнего контроля над нашим поведением. Одиссей не преодолел соблазн от пения сирены добродетелью и дисциплиной, а приказал своим морякам привязать его к мачте.

«Когда дело доходит до контроля прокрастинации, мы мало что можем сделать, используя наши «встроенные» ресурсы, – пишут Хит и Андерсон. – С другой стороны, когда мы берем во внимание внешнюю среду, особенно социальное окружение, набор доступных стратегий становится более разнообразным». Вместо того чтобы страдать, выполняя трудную задачу, мы можем создавать механизмы, которые помогут нам преодолеть нашу естественную склонность откладывать нежеланную тяжелую работу. Хорошая новость заключается в том, что существует невероятно эффективный механизм для решения проблемы нашей слабой воли, для которого не требуется никаких сложных навыков, вроде умения завязывать морские узлы, – это дедлайн.

Недавно я наткнулся на историю Эвариста Галуа, математика XIX века, чья короткая мрачная жизнь является ярким примером проявления дедлайна на работе. С ранних лет Галуа был известен как талантливый человек. Его открытия в теории групп из области алгебры занимали математиков почти двести лет. Единственная проблема заключалась в том, что он не излагал свои идеи на бумаге до судьбоносного вмешательства в виде четкого срока.

Галуа родился в 1811 году в пригороде Парижа. Его отец был мэром небольшого городка, в котором он вырос. Мать сама занималась его начальным образованием и, очевидно, успешно. Проблемы начались в школе. Он был нетерпим к тем, кто интеллектуально отставал от него. Аргентинский писатель Сезар Айра, писавший о Галуа в своем романе «День рождения», сказал, что в математике, в частности, «молодой гений имел привычку выполнять все промежуточные шаги в уме и, таким образом, непонятно для проверяющих получать результат». Во время вступительного экзамена в Политехническую школу, где преподавали самый престижный математический курс во всей Франции, он бросил тряпку в лицо экзаменатора.

Он был вынужден поступить в менее престижную Высшую нормальную школу, где почти самостоятельно начал открывать новые основы в теории полиномиальных уравнений. «Я провел исследования, которые положат конец попыткам многих ученых», – хвастался Галуа. Однако, когда он попытался представить свою работу для публикации, рецензенты отклонили ее как неполную. Все исследования и промежуточные результаты были в его голове, но другие ученые не могли их понять, им не хватало собственных знаний. Один документ, который он представил в Академию наук, был оценен просто: «Не поддающийся пониманию». «Мы приложили все усилия, чтобы понять доказательства М. Галуа. Его аргументы не имеют ни достаточного объяснения, ни достаточной проработки, чтобы мы могли судить об их строгости», – писали ученые.

Во время своей учебы в Высшей нормальной школе Галуа стал принимать активное участие в революционном движении. В июле 1830 года парижане вышли на улицы, чтобы потребовать прекращения правления династии Бурбонов и короля Карла X. В течение 28, 29 и 30 июля они штурмовали дворец Тюильри и Лувр, в конечном итоге вынудив короля оставить престол. В конце года Галуа опубликовал письмо с критикой директора Высшей нормальной школы за то, что он не позволил студентам присоединиться к протестам. За это его исключили из школы.

Следующий год он провел в Париже, отдавая деньги радикальным группировкам. «Если понадобится принести кого-то в жертву, чтобы взволновать людей, я пожертвую собой», – сказал он. Он вступил в артиллерию национальной гвардии, которая открыто сопротивлялась новому французскому королю Луи-Филиппу. Он попал в тюрьму за свою республиканскую деятельность, в том числе за якобы угрозу жизни короля: на банкете, на котором присутствовал также и Александр Дюма, он произносил тост в честь Луи-Филиппа, держа кинжал в руке.

Из-за всех этих событий Галуа не мог много времени уделять математике. Он отредактировал свою научную работу, которую представлял в Академию наук, чтобы сделать ее более доступной для судей. Можно было бы сказать, что он был занят гиперболическим обесцениванием своих идей или что он был истинным революционером, но на самом деле он был просто своенравным ребенком, который думал, что обладает безграничным запасом времени.

Конец этой драматичной истории случился в мае 1832 года, через месяц после того, как Галуа вышел из тюрьмы. 25 мая он написал своему другу Огюсту Шевалье, что чувствует себя обезумевшим, хотя и не объяснял причину: «Как я могу успокоить себя, если за один месяц я исчерпал величайший источник счастья, который только может иметь человек?» Четыре дня спустя он рассказал Шевалье, что его спровоцировали участвовать в дуэли. Причиной дуэли историки называют или политические разногласия, или спор из-за женщины, или и то и другое вместе. За несколько часов до того, как Галуа пошел на встречу со своим соперником, он допоздна писал письма. Он написал короткие записки своим республиканским друзьям, прощаясь с ними, поскольку был уверен, что умрет: «Пожалуйста, помните меня, потому что мне не суждено прожить столько времени, чтобы меня запомнила моя страна». Но большую часть вечера он лихорадочно писал длинное письмо Шевалье.

«Мой дорогой друг, – начал он, – я сделал несколько новых открытий в области математического анализа». Далее страница за страницей следовали все теоретические выводы, которые Галуа сделал в течение всей своей жизни, но не считал нужным описывать, – последняя воля и завещание великого математического ума, который умрет вместе с ним. Он комментировал документы, которые подал в Академию. Он описал новые доказательства своих теорий и исправил некоторые предыдущие. Он сказал Шевалье, что все, что описано в этих бумагах, было в его голове уже больше года. По мере того, как тикали часы, письмо становилось все более отчаянным. На полях одной страницы он написал: «Осталось еще кое-что завершить в этом доказательстве. У меня нет времени. – Он завершил свое письмо Шевалье просьбой отправить свою работу двум ведущим математикам Франции, чтобы они могли подтвердить важность того, что он открыл. – Позже, я надеюсь, найдутся люди, которые сочтут полезным расшифровать этот беспорядок».

Дуэль была на пистолетах на расстоянии 25 шагов. Галуа был ранен в живот. Его секунданты или бросили его, или ушли искать помощь. В любом случае, проходивший мимо фермер обнаружил его лежащим на земле и доставил в ближайшую больницу. Его брат Альфред был единственным членом семьи, который успел застать его живым. «Не плачь, – сказал ему Галуа. – Мне нужно все мое мужество, чтобы умереть в 20 лет». Он был похоронен в безымянной могиле.

На то, чтобы правильно расшифровать и понять теории Галуа, потребовались десятилетия, но теперь они составляют неотъемлемую часть нашего представления о математике. В 1951 году физик-теоретик Герман Вейль удивился практически полному отсутствию связей в доказательствах и удаче Галуа, которому удалось передать заключительное сообщение своему другу. «Это письмо, если судить по новизне и глубине содержащихся в нем идей, пожалуй, самое существенное произведение во всей литературе человечества», – писал физик. Однако для бедного Галуа было бы намного лучше, если бы он нашел иной источник мотивации, чем неминуемая смерть.

У Эвариста Галуа и перегруженных работой сотрудников FDA есть кое-что общее: у них был срок, который они не могли изменить. Это наихудшая форма эффекта дедлайна: вы можете выполнить работу, но вы все равно проиграли. Однако, если вы примените немного стратегического мышления, вы сможете изменить конец истории.

Эта книга направлена на то, чтобы помочь вам научиться управлять дедлайном, сделать его термином для описания успехов, а не неудач. Для этого я искал примеры организаций, которые разработали форму «глобальной силы воли» – системы, предназначенной для выполнения проектов по графику без ущерба для качества. В конце концов, в самом дедлайне нет ничего, что требовало бы такого компромисса. Как говорится в одном исследовании Еврейского университета: «Когда время на что-то – будь то завершение проекта или групповое принятие решения – ограничено, люди становятся более целеустремленными, продуктивными и творческими». Это спасительное понимание дедлайна: совершенство и своевременность не противоречат друг другу.

Я исследовал девять различных организаций в те моменты, когда они сталкивались с жестким дедлайном, чтобы увидеть, как они с ним справляются. В большинстве случаев я был там, когда время подходило к концу. Мои правила выбора этих рабочих мест были просты: я хотел работать в нескольких отраслях, и рассматриваемый дедлайн должен был быть одним из самых важных за год или за несколько лет.

В следующих семи главах вы увидите невероятные подвиги: ресторан, открывающийся впервые, экипаж, покрывающий всю гору снегом, пассажирский самолет, сходящий с конвейера. Вы узнаете, как определенный сорт белых лилий попадает в магазины каждый год на Пасху, и попадете за кулисы театра перед премьерой. Вы присоединитесь к эскадрилье ВВС, готовящейся оказать помощь при урагане, попадете в «Бест Бай»⁶ накануне «черной пятницы», в президентскую кампанию на выборах в Айове и узнаете о стартапе, который представил общественности свой проект по робототехнике.

Во многих случаях именно рядовые работники, а не менеджеры были наиболее эффективны в соблюдении сроков. Не читая никаких статей в «Американ Экономик Ревью»⁷, не проводя переписи и не раздавая бесплатные торты, они знали, насколько эффективным может оказаться дедлайн, и это знание давало возможности для всего, что за этим следовало. Так и вы, научившись управлять своими собственными часами обратного отсчета, сможете найти время для всего: время закончить, время пересмотреть, время расслабиться.

Я хочу, чтобы эта книга стала полезной для всех, кто пытается выполнить свою работу, – а это все мы. Каждая глава покажет вам, как работают эти компании, и свяжет то, что вы видите на практике, с выводами ученых-бихевиористов, психологов и экономистов. Помимо этого, мы подробно рассмотрим, как все это можно применить на практике.

Более 15 лет я был редактором ежеквартальных, ежемесячных и еженедельных журналов и думал, что знаю все трюки, хитрости и уловки, которыми можно воспользоваться, чтобы вовремя доставить публикацию в типографию. Но это было до того, как я изучил, как это работает в конкретных организациях, о которых вы прочитаете в следующих главах. Я обрел изобретательность, которая изменила мое отношение к дедлайнам. Это изменило и подход к написанию этой книги.

Мы переживаем странный период в нашей экономической жизни. Хотя я закончил большую часть этой книги до пандемии коронавируса, я увидел признаки нестабильности, обусловленные кризисом, почти во всех отраслях, за которыми наблюдал. Проблемы, с которыми

⁶ Best Buy – американская компания, владеющая крупной сетью магазинов бытовой электроники и сопутствующих товаров.

⁷ American Economic Review – ежемесячный рецензируемый научный журнал, издаваемый Американской экономической ассоциацией.

мы сталкиваемся сейчас, имеют более глубокие корни, чем отдельная чрезвычайная ситуация в области здравоохранения. Но все организации, упомянутые в этой книге, нашли способ добиться успеха, несмотря на все трудности, с которыми им пришлось столкнуться. Представьте себе, что могло бы случиться, если бы мы начали все сначала, воспользовались этим переходным периодом и превратили его в возможность. Эта книга поможет вам уловить не только момент «здесь и сейчас», но и момент, который вот-вот наступит. Мы попытаемся поймать его прежде, чем он пройдет мимо нас.

Создание точек контроля: рестораны Жан-Жоржа

В понедельник 13 мая 2019 года Жан-Жорж Вонжериште сел в машину возле своей квартиры в Вест-Виллидж в Нью-Йорке и попросил отвезти его в аэропорт. Было бы странно уехать из города – во вторник он открывал новый ресторан в Нижнем Манхэттене на набережной напротив Бруклина. Но Вонжериште никуда не летел. Он собирался зайти в другой ресторан, «Парижское кафе»⁸, который открывался в среду в новом отеле TWA в аэропорту имени Джона Кеннеди.

Открытие сразу двух ресторанов один за другим было бы впечатляющим событием для таких сетей, как «Чипотле»⁹ или «Ин-н-аут Бургер»¹⁰. Но это неслыханно для шеф-повара высокой кухни, каким был Вонжериште. Помимо прочего, это не было частью какого-либо плана. На то, чтобы открыть эти два ресторана, ушли годы, оба были связаны с более крупными строительными проектами реконструкции, на которые шеф-повар никак не мог повлиять. Все, что он мог сделать, – это с ужасом наблюдать, как сроки открытия сближаются: дата открытия ресторана на набережной «Фултон»¹¹ все время переносилась, а ресторана «Парижское кафе» не двигалась с места. Еще в середине апреля Вонжериште все еще думал, что между этими двумя событиями будет хотя бы несколько дней, но потом и их не стало. На лице 62-летнего Вонжериште отпечаталось раздражение, вытеснив привычное выражение лица – ликование. Теперь он обмяк в кресле и все время выглядывал в окно.

Застройщики отеля TWA только накануне запустили подготовку кухни «Парижского кафе» для передачи ее Вонжериште, что было слишком поздно. В «Фултоне» кухня была готова за шесть недель до открытия, и с тех пор его команда тренировалась без перерыва. Основной целью в обоих ресторанах было провести открытие так, чтобы все выглядело, будто ресторан работал уже несколько месяцев. Пока все шло к тому, что только в «Фултоне» могли это сделать. «Это огромное давление», – признавался Вонжериште. «Фултон» и «Парижское кафе» станут его 13-м и 14-м ресторанами в Нью-Йорке. А общее количество его ресторанов достигнет 38. В июле он сможет запустить еще два, оба в новом отеле «Фор Сизонс»¹² в Филадельфии. Четыре ресторана за три месяца – это много, но 2019 год был не таким активным, как 2017-й, когда он смог открыть семь в Нью-Йорке, Лос-Анджелесе, Сингапуре, Сан-Паулу и Лондоне. Этот темп был избран преднамеренно. «Моя мечта, – сказал он мне, – открывать по ресторану в месяц, а затем избавляться от него».

Даже недоброжелатели Вонжериште, которые полагали, что некоторые из его заведений страдают ради общего блага, с трудом скрывали свое удивление перед его мощью. Один критик даже спросил, не клонировали ли шеф-повара. Сам Вонжериште считал все это «формулой», набором процедур, которые разработали он и его команда, чтобы проводить запуски ресторанов как можно более гладко.

На заднем сиденье машины Даниэль Ди Веккио, исполнительный вице-президент «Жан-Жорж Менеджмент»¹³, отвечал на звонки и печатал на ноутбуке, его волосы были зачесаны назад, а глаза немного опухли. Помимо Ди Веккио, который ни на шаг не отходил от Вон-

⁸ Paris Cafe.

⁹ Chipotle.

¹⁰ In-N-Out Burger.

¹¹ Fulton.

¹² Four Seasons Hotels and Resorts – одна из ведущих гостиничных сетей мира в VIP-сегменте, насчитывающая более 90 отелей в 35 странах.

¹³ Jean-Georges Management.

жериште, два человека, незаменимые во время запуска, – это Грегори Брейнин, возглавляющий своего рода отряд спецназа, который обучает поваров в ресторанах Жан-Жоржа по всему миру, и Лоис Фридман, президент компании и единственный человек, кто способен указывать самому Вонжериште. Все они проработали в компании десятилетия. «Мы очень сплоченная команда», – говорит Ди Веккио. Когда они начинали, то были просто поварами, но по мере роста бизнеса превратились в руководителей. Сейчас они контролируют 5000 сотрудников в 12 странах. (Для сравнения, в «Фейсбуке» было всего 3200 сотрудников, когда они вышли на биржу.) В прошлом году общий объем продаж группы Жан-Жоржа составил 350 миллионов долларов.

В машине Вонжериште позвонил поставщик рыбы для его нью-йоркских ресторанов и пробежался по списку морских гадов, который с каждой новой позицией становился все менее вразумительным. Затем он и Ди Веккио обсудили новое меню, которое они напечатали для «Жан-Жорж», флагманского ресторана в Центральном парке. Они решили отказаться от меню а-ля карт¹⁴

¹⁴ À la Carte – это тип меню, который включает в себя более широкий выбор вкусов по индивидуальной цене.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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