

ВСТУП

У 2006 році працівниця бюро перепису населення США, Елізабет Мартін, запропонувала експеримент. Федеральний уряд, згідно із конституцією, зобов'язаний що 10 років підраховувати кількість людей у кожному штаті, і що 10 років це просто жах. Більшу частину перепису проводять поштою, і виявляється, що надзвичайно важко змусити людей відповідати на детальні запитання про їхнє життя, коли вони не мають для цього жодних стимулів, окрім почуття громадянського обов'язку.

Якщо ваша сім'я не відповідає на поштову анкету, уряд відправляє до вас обліковця, що особисто проводить підрахунок. А це дороге задоволення: потрібні сотні тисяч працівників, які стукатимуть у мільйони дверей. Мартін хотіла з'ясувати ще до перепису 2010 року, що можна зробити, щоб підвищити відсоток відповідей на запитання і скоротити кількість обліковців. Навіть невеличке покращення мало величезне значення: із кожним відсотком збільшення кількості домовласників, які відповідатимуть поштою, уряд заощадить 75 мільйонів доларів.

Бюро перепису вже випробувало чимало хитрощів, щоб змусити людей заповнити бланки. Воно змінило дизайн анкети, додало попередження про штраф для тих, хто не відповідатиме, і розіслало безліч листівок із нагадуваннями. Та все це майже не впливало на результат. Проте Мартін у своєму експерименті спробувала дещо простіше: дати людям менше часу на відповідь. Ту саму анкету з однаковою датою перепису —

ВОЛОДАР ДЕДЛАЙНІВ. ВСТИГНУТИ ВСЕ

13 квітня 2006 року — розіслали двом групам людей, та одна група отримала її на тиждень пізніше за другу.

Елізабет Мартін надіслала анкети в понад 28 тисяч господарств в усіх 50 штатах і чекала на їх повернення. Коли вони надійшли, Мартін побачила, що її здогад підтвердився: саме в другій групі, у якої було на тиждень менше часу для роботи над бланком, був вищий відсоток відповідей на два відсоткових пункти. І що ще цінніше для працівника бюро перепису, для якого важлива якість даних, група, якій установили дедлайн швидше, допускала менше помилок у відповідях. Якщо втілити цю систему по всій країні, надійність даних перепису помітно підвищиться. І звісно, свою роль відіграли й два відсотки — 150 мільйонів доларів економії завдяки зміні дедлайну.

* * *

Результати пробного перепису були несподіваними, та мене не здивували. Я й сам проводив схожий експеримент. Один письменник, Джон, мав написати головну статтю для журналу *Go*, де я працював виконавчим редактором. Ми відправили його в Лос-Анджелес узяти інтерв'ю в Дідді, відомого також як Пафф Дедді. Зокрема, він мав розпитати Дідді про новий альбом, який був у всіх на вустах. Ми також послали фотографа, щоб сфотографувати Дідді в різних модних авто, найняли відеогрупу, щоб зняти короткометражку про залаштушки, і розпродали весь блок реклами в журналі. Це було об'ємне завдання, і в центрі всього цього був Джон і 5000 слів, які ми довірили йому написати.

Джон був відомий тим, що зривав дедлайни. Говорили, що із завданням для журналу *The New Yorker* він запізнився на кілька років. Та Джон був надзвичайно талановитим автором, який міг написати про будь-що (зокрема, й узяти інтерв'ю в не

зовсім готової до співпраці легенди хіп-хопу) так, що це стало витвором мистецтва. Вам просто треба було витиснути з нього чернетку.

Мені доводилося працювати з Джоном раніше, й часто потрібні були десятки телефонних дзвінків, незліченна кількість електронних листів і тривале нервово очікування, щоб він таки почав писати. Статтю, яку ми планували опублікувати, приміром, у лютневому номері, неминуче доводилося переносити на березень, квітень чи на грудень.

Та цього разу все було по-іншому. Стаття мала вийти у квітневому номері, і перенести її було неможливо. Увесь блок, побудований довкола статті, просто розвалився б, якби в центрі не було письмового портрета Дідді.

Тому я збрехав Джонові. Говорячи про останній термін здавання статті, я назвав дату, яка була на тиждень раніше від справжнього терміну. Джон, хай береже його Бог, майже напевне знав, що я брешу, або принаймні здогадувався. Жоден нормальний редактор ніколи не повідомить авторові справжній термін здавання матеріалу. Але він, мабуть, подумав, що я намагаюся виграти собі один-два зайвих дні. Редактори часто так роблять, коли ведуть перемовини з «важкими» авторами. Хитрість полягала ось у чому: виділити так мало часу для написання статті, щоб Джон почав працювати над нею негайно.

Джон писав статтю в документі, до якого ми мали спільний доступ, тому я міг спостерігати за прогресом. За три дні до дедлайну в документі нічого не було. Два дні — досі нічого. Увечері перед дедлайном нарешті з'явився абзац, однак Джон почав переставляти слова, нескінченно бавитися з першими шістьма реченнями й не просунувся далі. Увесь цей час я відправляв серйозні та підбадьорливі імейли про те, що фінішна лінія вже поруч! Зрештою я заснув.

Наступного ранку я відкрив документ, а там — багато тексту. Новий великий шматок. І завдяки *Google Docs* я бачив курсор Джона, що по-діловому видавав нові слова. Я пригадав, що розповідав репортеріві драматург Тоні Кушнер (він, хто б подумав, вів колонку «Обітниця» в газеті *New York Times*) про свій творчий процес: «Найкраще я працюю тоді, коли вже минув термін здавання і я панікую».

Я шкодував лише про одне: не сказав Джонові, що дедлайн іще раніше. Та це було б пожадливо. Ми мали ще тиждень, а Джон уже написав кілька тисяч слів. У день дедлайну, ближче до вечора, він надіслав таке повідомлення: «Майже завершив чорновий варіант. Будь ласка, дай мені ще добу. Я не підведу».

У проміжку між вигаданим і справжнім дедлайном ми мали текст для друку. Я швидко віддав матеріал на перевірку. Джон повернувся до блаженного стану неписання, Дідді заліз у свій *Maybach* і поїхав, а квітневий номер вийшов, як і було заплановано.

Я вже знав, що дедлайн — досить потужна сила, щоб прорватися навіть через найважчі творчі кризи авторів. Однак був просто вражений, коли дізнався, що, встановивши дедлайн раніше, можна збільшити шанси на його дотримання, — цей висновок підтверджували й інші експерименти, а не лише проведені в Бюро перепису населення та редакції журналу *Go*. По суті, це обіцяло продуктивність, еквівалентну тиску з усіх боків.

* * *

Як редактор, я професійно зобов'язаний стежити за дедлайнами. Та й саме слово «дедлайн» не випадкове, його запози-

чено з видавничого бізнесу. Дедлайном¹ називалася лінія на друкарському станку, за яку не можна було виходити. Однак видавці взяли цей термін у військових: під час Громадянської війни у США дедлайном називали кордон біля військової тюрми, за межами якого будь-якого ув'язненого розстріляли б на місці. До початку ХХ століття дедлайн почав означати не фізичні межі на полі бою чи на сторінці, а час, коли стаття мала бути готова.

Це слово мало величезний успіх і розповсюдилося в інших галузях, що зовсім не стосуються газет і журналів. Воно несе в собі відчуття терміновості та загрози, що може бути корисним для різних видів підприємств, які орієнтовані на отримання прибутку та максимальну продуктивність виробництва. Порівняйте це слово з його еквівалентом із французької мови, словом *délai*, яке може означати як останній термін, так і затримку, і ви матимете точний опис відмінностей життя в Нью-Йорку та в Парижі.

Однак слово, що найкраще передавало суть дедлайну, використовували древні греки. Більшість із нас знає грецьке слово на позначення часу — «хронос». Звичний потік існування, плин часу, що несе нас від народження до смерті. Але існує інше слово на позначення часу — «кайрос», тобто сприятлива мить, час для рішень та дій. Немов стріла на тягиві, відтягнута назад і готова до польоту. Греки майже завжди зображали бога Хроноса старим чоловіком, тимчасом як Кайроса втілювали в статуях молодим та спортивним. Езоп описував його лисим, мав він волосся лише над лобом: «Якщо схопите його за чуба, можливо, і втримаєте, та щойно він віддаляться, сам Юпітер не зможе повернути його назад».

¹ З англ. — мертва лінія. (Тут і далі прим. пер., якщо не зазначено інше.)

Саме друге уявлення про час, — кайрос, тобто сприятливий момент, — вдихає життя у поняття «дедлайн». Воно також співзвучне з двома ідеями, які ви знайдете в цій книжці. По-перше, дедлайн — потужний мотиватор (бог юний та енергійний). По-друге, дедлайном можна маніпулювати (ви зможете зловити його, якщо знаєте, як це зробити).

Докази першого твердження досить переконливі. Кілька років тому науковці-біхевіористи Амос Тверський та Ельдар Шафір провели простий експеримент. Вони запропонували студентам за п'ять доларів заповнити довгу анкету. Одна група студентів мала на це завдання п'ять днів, для другої дедлайну не встановлювали. Результати виявилися однозначними: 60% студентів, яким установили дедлайн, заповнили анкету й отримали свої п'ять доларів. І лише 25% тих, хто не мав чіткого терміну, виконали завдання.

У 2016 році *Kiva*, некомерційна організація, що надає позики підприємствам із низьким рівнем доходу, на практиці продемонструвала той самий принцип. Організація хотіла посприяти тому, щоб більше невеликих підприємств зверталися до неї по безвідсоткову позику, та сам процес був складним і потребував багато часу: потенційні позичальники мали заповнити вісім сторінок фінансових декларацій та бізнес-планів. Лише 20% підприємств, що почали подавати заявку онлайн, завершили її.

Тоді в *Kiva* вирішили провести тест: вони відправили імейли з нагадуванням усім, хто почав подавати заявку, однак обливши це. Одна група отримала листа з конкретним кінцевим терміном подання заявки на кредит, а другій групі терміну не вказували. Кірстен Берман, що описала результати дослідження в журналі *Scientific American*, вказала на потенційний підводний камінь такого підходу: «Якщо процес вимагає від

власника малого бізнесу значних затрат часу, то вказування останнього терміну має *зменшити* кількість заявників. У людей просто не буде часу заповнювати форму, і вони не встигнуть до дедлайну». Проте сталося інакше. Невеликі підприємства, яким установили дедлайн, на 24% частіше заповнювали все, що треба, й подавали заявки. Ці компанії зволікали із заповненням анкет не через брак часу, а через брак мотивації. *Kiva* почала видавати набагато більше позик.

Дедлайни можуть стимулювати продуктивну роботу. Проте із прикрістю доводиться визнати, що вони мають і темний бік. Це не лише чарівний спосіб покласти п'ять доларів у кишеню студента. Дедлайни, немов чорна діра, втягують у себе час та енергію. Ось у чому проблема: щойно ви встановлюєте дедлайн, робота затягується, аж поки час не вичерпується. Це явище має назву — ефект дедлайну.

Зазвичай економісти та спеціалісти з теорії ігор говорять про ефект дедлайну в контексті двосторонніх перемовин. Скажімо, коли йдеться про профспілки та корпорації, що намагаються домовитися про новий контракт. Обидві групи сідають за стіл перемовин, і відбувається дещо дивне. Як сказано в статті двох економістів з Массачусетського технологічного інституту, «перемовникам часто нав'язують жорсткі часові рамки, щоб не дати їм затягнути перемовини на невизначений час. Як не дивно, такі стислі строки іноді спонукують сторони затягувати з домовленістю». Ефект дедлайну — це прокляття, через яке працівники комунального транспорту та місцева влада домовляються лише напередодні страйку. Ось причина, чому так часто домовленостей досягають просто «на сходах суду».

Науковці, які вивчають ефект дедлайну, загалом погоджуються з тим, що він негативний: потужний, але руйнівний. Угоди, укладені в останню хвилину, зазвичай гірші для всіх

сторін, ніж ті, що могли б бути укладені, якби сторони мали більше часу. Так само й курсова робота, написана останньої миті, буде гіршою, ніж та, яка була старанно виконана до дедлайну й уважно відредагована.

Звісно, ставки можуть бути й вищі. У 1992 році, намагаючись прискорити процес затвердження нових рецептурних препаратів, Конгрес установив для Управління з контролю за продуктами та медичними препаратами дедлайн для ухвалення рішень. Невдовзі в Управлінні зібралася велика кількість заявок на затвердження ліків, і багато з них розглянули безпосередньо перед останнім терміном.

Дослідження, проведене 2012 року, показало, що всі препарати, затверджені у встановлені строки, частіше потребували додаткових застережень про небезпеку і їх частіше вилучали з продажу. «Препарати, схвалені впродовж двох місяців до дедлайну, відкликають із ринку в 6,92 раза частіше, ніж аналогічні препарати, схвалені в інший час, — пишуть автори. — Усі постреєстраційні випадки пов'язані з десятками тисяч додаткових госпіталізацій, несприятливими реакціями на ліки і смертями». Конгрес мав розумний план — використати дедлайн, щоб змусити Управління діяти швидше. Та він не врахував наслідків: через нові правила ухвалення рішень відклали на останній момент і Управління оцінювало ризики поспіхом.

Такі організації, як Управління з контролю за продуктами та медичними препаратами, часто стають жертвами ефекту дедлайну, і найбільше засмучує те, що цьому можна запобігти. Чимало організацій навчилися зважати на терміновість дедлайну і відкидати всю суєту, яка з ним пов'язана. Усі вони майстри маніпулювання термінами: уміють працювати так, наче це остання хвилинка перед останньою хвилиною. Ця книжка розповість їхні історії.