

# Рекомендации для чтения

Хотите узнать больше об обратной связи? Вот мои любимые книги\*, посвященные разным ее аспектам.

## Как принимать критику

*Дуглас Стоун, Шейла Хин.* Спасибо за отзыв. Как правильно реагировать на обратную связь. М. : Попурри, 2014 (пер. И. Э. Дашко). Если вас расстраивают отзывы коллег, Дуглас Стоун и Шейла Хин научат извлекать пользу даже из неуместных комментариев.

Sheila Heen and Douglas Stone. “Find the Coaching in Criticism.” *Harvard Business Review*, January–February 2014. В этой статье рассматриваются основные моменты из их книги.

---

\* Здесь автор приводит книги и статьи. Большинство книг переведено на русский язык (за одним исключением); статьи из периодических изданий на русский язык не переводились. *Прим. пер.*

## Как стать хорошим коучем

Адам Грант. Брать или отдавать. Новый взгляд на психологию отношений. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. Эта книга научит вас отмечать заслуги и распознавать таланты сотрудников.

Майкл Стеньер. Коучинг-лидерство. Говори меньше, спрашивай больше и навсегда измени свой стиль управления. М. : Эксмо, 2018. Эта короткая и мудрая книга — настоящий подарок для тех, кто хочет научиться раскрывать лучшее в людях.

Richard E. Boyatzis, Melvin Smith, and Ellen Van Oosten. “Coaching for Change.” *Harvard Business Review*, September–October 2019. Авторы рассказывают о том, как помочь человеку раскрыть свой потенциал.

Dick Grote. “Every Manager Needs to Practice Two Types of Coaching.” *Harvard Business Review*, September 30, 2016. Гроут описывает два вида коучинга и лучшие вопросы для каждого из них.

Joe Hirsch. “Good Feedback Is a Two-Way Conversation.” *Harvard Business Review*, June 1, 2020. Хирш предлагает ряд вопросов, которые вы можете задать, чтобы убедиться, что ваш коучинг соответствует запросу.

## Как высказывать жесткие замечания

Shari Harley. How to Say Anything to Anyone. Austin, TX: Greenleaf Book Group Press, 2013. Руководство по проведению как рутинных, так и сложных бесед с руководителем, коллегами и сотрудниками. Вы можете найти смешные, но полезные видео автора на YouTube.

Керри Паттерсон, Джозеф Гренни, Рон Макмиллан и Эл Свитцлер. Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021. Прекрасное

пособие для тех, кому приходится вести сложные беседы на работе.

Дуглас Стоун, Брюс Паттон и Шейла Хин. Неудобные разговоры. Как общаться на невыносимо трудные темы. М. : Эксмо, 2021. Отличное пособие для того, чтобы справиться с тяжелыми разговорами дома и на работе.

Ron Carucci. “Giving Feedback to Someone Who Hasn’t Had It in Years.” *Harvard Business Review*, January 22, 2020. Статья о том, как помочь человеку, который постоянно разочаровывает людей, но удивляется, когда ему говорят об этом.

Joel Garfinkle. “How to Have Difficult Conversations When You Don’t Like Conflict.” *Harvard Business Review*, May 24, 2017. Конкретные советы для тех, кто старается избегать конфликтов (как и я).

Rebecca Knight. “How to Handle Difficult Conversations at Work.” *Harvard Business Review*, January 9, 2015. Рекомендации по подготовке к трудным разговорам на работе.

## Как отделаться от стереотипов в обратной связи

Monica Biernat, Richard Lee, and Joan Williams. “Tools for Managers and HR: How to Interrupt Bias in Performance Evaluations.” *Women’s Leadership Edge*, n.d. Найдите в Интернете эту памятку и проанализируйте различные виды гендерных и расовых предрассудков.

Joseph Grenny and David Maxfield in their interview with Kathy Caprino. “Gender Bias Is Real: Women’s Perceived Competency Drops Significantly When Judged as Being Forceful.” *Forbes*, April 15, 2015. Культурологическая статья, которую стоит дать почитать женщинами, которые считаются «агрессивными», чтобы помочь им выявить проблемы и возможные решения.

Lori Mackenzie, JoAnne Wehner, and Shelley J. Correll. “Why Most Performance Evaluations Are Biased, and How to Fix Them.”

*Harvard Business Review*, January 11, 2019. Стратегии борьбы с предвзятостью при проведении аттестации.

Kieran Snyder. "The Abrasiveness Trap: High-achieving Men and Women Are Described Differently in Reviews." *Fortune*, August 26, 2014. Одна из первых статей, в которой анализируется проявление гендерной предвзятости в форме особого внимания к личностным характеристикам и стилю общения при оценке результатов работы.

# Примечания

## Введение

1. Эти слова Ким Скотт сказала обозревателю издания *Forbes* Кевину Крузу в интервью о ее книге «Радикальная прямота». Цит. по: Kruse, Kevin. “Silicon Valley Executive Coach Kim Scott Gives Managers a 90-Day Plan for Getting Good at Feedback.” *Forbes*, 3 апреля 2018 г. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2018/04/03/kim-scott-gives-managers-a-90-day-plan-for-getting-good-at-feedback/?sh=3991aeba5a52>.
2. Soloman, Lou. “Two-thirds of Managers Are Uncomfortable Communicating with Employees.” *Harvard Business Review*, 2 марта 2016 г. <https://hbr.org/2016/03/two-thirds-of-managers-are-uncomfortable-communicating-with-employees>.
3. Kohut, Gary F., Charles Burnap, and Maria G. Yon. “Peer Observation of Teaching: Perceptions of the Observer and the Observed.” *College Teaching* 55, no. 1 (2007): 19–25.
4. Zenger and Folkman. “Why Do So Many Managers Avoid Giving Praise?” *Harvard Business Review*, 2 мая 2017 г.

- <https://hbr.org/2017/05/why-do-so-many-managers-avoid-giving-praise>.
5. Сайты многих медицинских учреждений США, например [healthgrades.com](http://healthgrades.com) и [ratemds.com](http://ratemds.com), позволяют пациентам оценивать работу персонала, качество процедур и время ожидания в приемной. Хотите верить, хотите нет, но на сайте или в приложении Yelp можно оценивать тюрьмы. Исправительные учреждения «Рикерс-Айленд» в штате Нью-Йорк и «Сан-Квентин» в Калифорнии представлены на сайте Yelp: [www.yelp.com/biz/rikers-island-correctional-facility-east-elm-hurst](http://www.yelp.com/biz/rikers-island-correctional-facility-east-elm-hurst) и [www.yelp.com/biz/san-quentin-state-prison-san-quentin](http://www.yelp.com/biz/san-quentin-state-prison-san-quentin), соответственно. По большей части отзывы оставляют родственники заключенных, но некоторые хлесткие замечания, кажется, написаны самими «постояльцами».
  6. Cappelli, Peter, and Anna Tavis. “The Performance Management Revolution.” *Harvard Business Review*, Октябрь 2016. <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>.
  7. David Creelman, Anna Tavis, and Michael Bungay Stanier, *The Truth and Lies of Performance Management* (Toronto: Box of Crayons, 2018), 3.
  8. Willyerd, Karie. “Millennials Want to Be Coached at Work.” *Harvard Business Review*, 27 февраля 2015 г. <https://hbr.org/2015/02/millennials-want-to-be-coached-at-work>.
  9. О нынешней доле миллениалов на рынке труда см.: Fry, Richards. “Millennials Are the Largest Generation in the U.S. Labor Force.” *Fact Tank, Pew Research Center*, 11 апреля 2018 г. <https://www.pewresearch.org/>

- fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/.
10. Beckman, Kate. "A Running List of Studies and Reports on the Generation Z Workforce." *RippleMatch*. <https://ripplematch.com/journal/article/a-list-of-studies-and-reports-on-the-generation-z-workforce-593f551c/>.
  11. О важности подтверждения успеха в работе см.: Teresa Amabile and Steven Kramer, *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work* (Boston: Harvard Business Review Press, 2011). Краткое изложение тех же идей о важности мотивации можно найти в статье: Amabile, Teresa M., and Steven J. Kramer. "The Power of Small Wins." *Harvard Business Review*, 15 августа 2011 г. <https://hbr.org/2011/08/the-power-of-small-wins-in-tim>.
  12. О необходимости чаще проводить сеансы обратной связи с ведущими сотрудниками см.: Willyerd, Karie. "What High Performers Want at Work." *Harvard Business Review*, 18 ноября 2014 г <https://hbr.org/2014/11/what-high-performers-want-at-work>. О том, как часто рядовые сотрудники испытывают зависть к суперзвездам, см.: Campbell, Elizabeth M., Aichia Chuang, Hui Liao, Jing Zhou, and Yuntao Dong. "Hot Shots and Cool Reception? An Expanded View of Social Consequences for High Performers." *Journal of Applied Psychology* 102, no. 5 (2017): 8 45–66.
  13. Замечание о роли эйчаров в «воспитании» руководителей сделал Саймон Пино, глава отдела персонала и управления в итальянском представительстве компании Heineken. Из личной переписки, 4 апреля 2020 года.

14. Kluger, Avraham N., and Angelo DeNisi. "The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory." *Psychological Bulletin* 119, no. 2 (1996): 254.
15. О философии Рэя Далио можно прочитать в его книге: Далио Р. Принципы: Жизнь и работа. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. Взгляды Ким Скотт изложены в книге: Скотт К. Радикальная прямота. Как управлять, не теряя человечности. М. : Бомбора, 2021. Краткое изложение ее идей можно найти в прекрасном интервью Ким Скотт изданию *Forbes*. См.: Schawbel, Dan. "Kim Scott: Effective Leaders Should Say What They Think and Don't Hold Back." *Forbes*, 19 августа 2017 г. [www.forbes.com/sites/danschawbel/2017/08/19/kim-scott-effective-leaders-should-say-what-they-think-and-dont-hold-back/#213b66fa2f8a](http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2017/08/19/kim-scott-effective-leaders-should-say-what-they-think-and-dont-hold-back/#213b66fa2f8a).
16. Бакингом М., Гуделл Э. Это так не работает! Почему большинство управленческих подходов неэффективны и что с этим делают руководители. М. : Альпина Паблишер, 2020. Краткое резюме основных идей книги можно найти в статье: Buckingham, Marcus, and Ashley Goodall. "The Feedback Fallacy." *Harvard Business Review*, март-апрель 2019 г.: 92–101. Авторы подмечают, что многие руководители используют инструменты для исправления ошибок как строительные, надеясь с их помощью улучшить результаты. Поэтому не стоит удивляться тому, что у них ничего не получается.
17. В зависимости от даты интервью Далио приводил разные показатели текучести персонала. В 2016 году он говорил, что 25 процентов сотрудников

- увольняются, отработав в компании Bridgewater менее 18 месяцев. См: Feloni, Richard. “Ray Dalio Explains Why 25% of Bridgewater Employees Don’t Last More Than 18 Months at the Hedge Fund Giant.” *Business Insider*, 23 марта 2016 г. <https://www.businessinsider.com/bridgewater-ray-dalio-succession-radically-transparent-culture-2016-3>. В более свежем интервью Далио заявил, что доля таких сотрудников составляет 30 процентов. См: Akhtar, Allana. “What It’s Like to Work at the Most Successful Hedge Fund in the World, Where 30% of New Employees Don’t Make It and Those Who Do Are Considered ‘Intellectual Navy SEALs.’” *Business Insider*, 16 апреля 2019 г. <https://www.businessinsider.in/what-its-like-to-work-at-the-most-successful-hedge-fund-in-the-world-where-30-of-new-employees-dont-make-it-and-those-who-do-are-considered-intellectual-navy-seals/articleshow/68909513.cms>. Среднестатистические показатели текучести персонала в финансовом секторе см.: Petrone, Paul. “See the Industries with the Highest Turnover (and Why It’s So High).” LinkedIn, 19 марта 2018 г. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/industries-with-the-highest-turnover-rates>.
18. Bradberry, Travis. “Why Your Boss Lacks Emotional Intelligence.” *Ladders*, 8 октября 2018 г. [www.theladders.com/career-advice/why-boss-lacks-emotional-intelligence](http://www.theladders.com/career-advice/why-boss-lacks-emotional-intelligence).
  19. Эйрих Т. Инсайт. Почему мы не осознаем себя так, как нам кажется, и почему отчетливое представление о себе помогает добиться успеха в работе и в жизни. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.
  20. Brower, Cheyna, and Nat Dvorak. “Why Employees Are Fed Up with Feedback.” Gallup, 11 октября 2019 г. [www.gallup.com](http://www.gallup.com).

- gallup.com/workplace/267251/why-employees-fed-feedback.aspx.
21. <https://www.mental-skills.ru/dict/obratnaya-svyaz-v-rabote-s-personalom/>
  22. Эти результаты получены при выборке из 417 респондентов в возрасте от 18 до 70 лет (69 процентов в возрасте от 25 до 44 лет), полностью или частично трудоустроенных. Данные собирались в марте 2019 года и апреле 2020 года с помощью одинаковых опросников.
  23. Zhou, Jing. “When the Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality.” *Journal of Applied Psychology* 88, no. 3 (2003): 413–22.
  24. Joo, Baek-Kyoo, and Sunyoung Park. “Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: The Effects of Goal Orientation, Organizational Learning Culture and Developmental Feedback.” *Leadership & Organization Development Journal* 31, no. 6 (2010): 482–500. Данные о степени удовлетворенности сотрудников можно найти в работе: Joo, Baek-Kyoo, Huh-Jung Hahn, and Shari L. Peterson. “Turnover Intention: The Effects of Core Self-evaluations, Proactive Personality, Perceived Organizational Support, Developmental Feedback, and Job Complexity.” *Human Resource Development International* 18, no. 2 (2015): 116–30. Данные о лояльности сотрудников руководству и организации в зависимости от качества обратной связи приведены в работе: Guo, Yun, Guobao Xiong, Zeyu Zhang, Jianrong Tao, and Chuanjun Deng. “Effects of Supervisor’s Developmental Feedback on Employee Loyalty: A Moderated Mediation Model.” *Social Behavior and Personality* 48, no. 1 (2020).

25. Zenger, Jack, and Joseph Folkman. “The Assumptions That Make Giving Tough Feedback Even Tougher.” *Harvard Business Review*, 30 апреля 2015 г. <https://hbr.org/2015/04/the-assumptions-that-make-giving-tough-feedback-even-tougher>. Разумеется, опрос лишь один из инструментов, позволяющих выяснить, чего хотят и не хотят люди. Да мы и сами далеко не всегда понимаем, что нам нужно. Психологи прекрасно знают, что часто нас успокаивают или раздражают факторы, в которых мы не отдаем себе отчета. В книге я буду приводить и другие данные, полученные путем экспериментов, которые тоже свидетельствуют: двусторонние беседы дают лучший результат, чем односторонние высказывания.
26. Correll, Shelley J., and Caroline Simard. “Research: Vague Feedback Is Holding Women Back.” *Harvard Business Review*, 29 апреля 2016 г <https://hbr.org/2016/04/research-vague-feedback-is-holding-women-back>.

## Часть I. Глава 1

1. Anne Morrow Lindbergh, *Gifts from the Sea* (New York: Pantheon, 2011), 94.
2. Если соберетесь в ближайшее время покупать еще одну книгу об обратной связи, пусть это будет «Спасибо за отзыв. Как правильно реагировать на обратную связь» Д. Стоуна и Ш. Хин (М. : Попурри, 2014). Книга предназначена скорее для адресатов критики, чем для самих критиков, и содержит немало мудрых советов, которые помогут найти рациональное зерно даже в самых, казалось бы, неуместных замечаниях.

Стоун и Хин приписывают выделение трех видов обратной связи Джону Ричардсону, Роджеру Фишеру и Алану Шарпу, которые вводят понятия «одобрение, коучинг и оценка» в книге *Getting It Done: How to Lead When You're Not in Charge* (New York: HarperPerennial, 1999).

3. Стоун Д., Хин Ш. Спасибо за отзыв. Как правильно реагировать на обратную связь.
4. Kruse, Kevin. "Silicon Valley Executive Coach Kim Scott Gives Managers a 90-Day Plan for Getting Good at Feedback." *Forbes*, 3 апреля 2018 г. [www.forbes.com/sites/kevinkruse/2018/04/03/kim-scott-gives-managers-a-90-day-plan-or-getting-good-at-feedback/#71adef185a52](http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2018/04/03/kim-scott-gives-managers-a-90-day-plan-or-getting-good-at-feedback/#71adef185a52).
5. Finkelstein, Stacey R., and Ayelet Fishbach. "Tell Me What I Did Wrong: Experts Seek and Respond to Negative Feedback." *Journal of Consumer Research* 39, no. 1 (2012): 2, 2–38.
6. О новичках в контенте и их специфических потребностях я писала в своей первой книге. См.: Theresa Houston, *Teaching What You Don't Know* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2009).
7. По ее словам, есть две фразы, которые люди не боятся сказать на рабочем месте, если знают, что могут свободно обсуждать ошибки. Что же это за фразы? «Я не знаю» и «У меня не получилось». См.: Brené Brown. *Daring Greatly* (New York: Gotham Books, 2012), 210–11. В другой книге Браун говорит о «невидимой броне лидера». См.: *Dare to Lead* (New York: Random House, 2018) 207.
8. Большая часть этого фрагмента взята из статьи под названием *The Truth and Lies of Performance Management*, но я немного американизировала текст, сделав

Габриэля Гейбом и удалив затейливое приветствие в начале. См.: David Creelman, Anna Tavis, and Michael Bungay Stanier, *The Truth and Lies of Performance Management* (Toronto: Box of Crayons, 2018), 3.

9. О преимуществах, которые дает опыт общения с несколькими наставниками, см.: Higgins, Monica C. “The More, the Merrier? Multiple Developmental Relationships and Work Satisfaction.” *Journal of Management Development* 19, no. 4 (2000): 277–96. Данные о том, как количество наставников влияет на заработную плату, карьерный рост и профессиональное удовлетворение, см.: Kay, Fiona M., and Jean E. Wallace. “Is More Truly Merrier? Mentoring and the Practice of Law.” *Canadian Review of Sociology [Revue canadienne de sociologie]* 47, no. 1 (2010): 1–26.

## Глава 2

1. Эти слова приписывают Теодору Рузвельту, хотя, по данным Центра имени Теодора Рузвельта в Университете Дикинсона, никому не удалось установить, где и когда президент их сказал. Историки не говорят: «Боже упаси, это не Рузвельт!» — просто указывают, что никаких источников цитаты не найдено. Но мысль все равно мудрая, даже если исходит и не от 26-го президента США.
2. О влиянии стресса на оперативную память см.: Schoofs, Daniela, Diana Preuss, and Oliver T. Wolf. “Psychosocial Stress Induces Working Memory Impairments in an N-back Paradigm.” *Psychoneuroendocrinology* 33, no. 5 (2008): 6 43–53.

3. Фундаментальная ошибка атрибуции впервые была зафиксирована более пятидесяти лет назад в ходе эксперимента, проведенного Недом Джонсом и Виктором Харрисом. См.: Jones, Edward E., and Victor A. Harris. "The Attribution of Attitudes." *Journal of Experimental Social Psychology* 3, no. 1 (1967): 1–24. С тех пор ее изучают, разбирают и трактуют психологи и социологи всего мира. Однако не все ученые воспроизводят тот же эксперимент. Проведя перекрестный анализ данных, полученных в результате 173 исследований, Бертрам Малль установил, что ошибка атрибуции совершается не всегда. К примеру, мы гораздо более склонны совершать ее, когда поведение другого человека кажется необычным, ненормальным. Что еще более примечательно, такую ошибку мы допускаем только реагируя на нечто негативное — например, объясняя себе, почему коллега был так груб на собрании. Интерпретируя нечто позитивное, мы совершаем обратную ошибку: когда что-то хорошее случается с другим человеком, мы объясняем это удачным стечением обстоятельств. Но когда радость выпадает нам самим, считаем это своей заслугой, результатом умелых действий или положительных качеств. См.: Malle, Bertram F. "The Actor-Observer Asymmetry in Attribution: A (Surprising) Meta-Analysis." *Psychological Bulletin* 132, no. 6 (2006): 8, 95–919.
4. Классическую работу Кэрол Дуэк об установках стоит добавить к вашей библиотеке. Она быстро читается, а также позволяет определить, с какой установкой вы подходите к собственным навыкам и способностям. Если вы хотите убедить окружающих попробовать нечто новое, пусть даже поначалу будет тяжело, без этой книги вам не обойтись. См. Дуэк К. Гибкое

- сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.
5. Isaac Green, Paul, and Francesca Gino. "The Social Facilitation of Effective Feedback: Feedback Giver Mindset Influences Feedback Delivery." Доклад, представленный на ежегодном заседании Академии управления города Чикаго, США, 10–14 августа 2018 г.
  6. Разница в восприятии и оценках двух групп была статистически невелика, однако Грин и Джино наблюдают аналогичные тенденции и собирают более подробные данные, чтобы наблюдать за их дальнейшим развитием. В беседе необходимо упомянуть, что мысль о контексте, связанном с поступком и обстоятельствами, почерпнута из популярной модели обратной связи, разработанной Центром творческого лидерства, так называемой модели СПР («ситуация — поведение — результат»). О ней можно прочитать на сайте Центра: [www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/closing-the-gap-between-intent-and-impact/](http://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/closing-the-gap-between-intent-and-impact/).
  7. Hewstone, Miles. "The 'Ultimate Attribution Error'? A Review of the Literature on Intergroup Causal Attribution." *European Journal of Social Psychology* 20, no. 4 (1990): 3, 11–35.

### Глава 3

1. Это высказывание приписывают современной американской поэтессе Майе Анжелу, хотя она, вероятно, всего лишь его процитировала. Согласно изданию *Carolina Morning News* (См.: Bremer, Carolyn. "Beautiful Bluffton by the Sea, Spring Has Sprung Around Town."

Bluffton Bulletin, 25 марта 2003 г.), это открытие Анжелу назвала законом жизни, которые она уяснила к своему семидесятилетию. Однако поиск в корпусе цитат показывает, что фраза принадлежит перу Карла Бюхнера (см.: Richard Evans' Quote Book (Salt Lake City, Utah: Publishers Press, 1971), 244.

2. Возможно, вам будет интересно узнать, что мы с Марлен потом вспомнили и обсудили тот разговор. Как легко догадаться, для нее это тоже было нелегко. Она не знала, хватит ли ей храбрости сказать мне все, и была не на сто процентов уверена, что поступила правильно. Но я очень рада, что она решилась. Если вы не знаете, открывать ли кому-то из сотрудников горькую правду, вспомните эту историю. Убедитесь в доброте своих намерений и заявите о них с сочувствием и пониманием.
3. Fedor, Donald B., Robert W. Eder, and M. Ronald Buckley. "The Contributory Effects of Supervisor Intentions on Subordinate Feedback Responses." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 44, no. 3 (1989): 396–414.
4. John, Leslie K., Hayley Blunden, and Heidi Liu. "Shooting the Messenger." *Journal of Experimental Psychology: General* 148, no. 4 (2019): 6, 44–66. Краткое изложение результатов исследования см.: John, Leslie K., Hayley Blunden, and Heidi Liu. "Research Confirms: When Receiving Bad News, We Shoot the Messenger." *Harvard Business Review*, 16 апреля 2019 г. <https://hbr.org/2019/04/research-confirms-when-receiving-bad-news-we-shoot-the-messenger>.
5. Это так называемая иллюзия Хайдера — Зиммель, названная в честь ученых, которые придумали

- ее в 1940-х. Посмотреть видео с анимацией можно здесь: <https://www.youtube.com/watch?v=8FIEZXMU-M2I>. Поверьте, на нее стоит взглянуть. Вольно или невольно, вы, по всей вероятности, начнете придумывать историю, в которой у большого треугольника одна цель, а у маленького треугольника и круга — другая. Классическое исследование, в котором психологи показали, как участники эксперимента видели «погоню» большого треугольника за маленькими объектами, опубликовано в издании: Heider, Fritz, and Marianne Simmel. “An Experimental Study of Apparent Behavior.” *American Journal of Psychology* 57, no. 2 (1944): 2, 43–59. Краткое изложение работ, посвященных человеческой склонности приписывать мотивы неодушевленным предметам, см.: Scholl, Brian J., and Patrice D. Tremoulet. “Perceptual Causality and Animacy.” *Trends in Cognitive Sciences* 4, no. 8 (2000): 2, 99–309.
6. Здесь описан эксперимент 6А из серии одиннадцати исследований, проведенных Лесли Джон. См.: John, Blunden, and Liu. “Shooting the Messenger.”

#### Глава 4

1. Nilofer Merchant. “To Change Someone’s Mind, Stop Talking and Listen,” in *Mindful Listening*, ed. Harvard Business Review Press (Boston: Harvard Business Review Press, 2019), 73.
2. Вот вам и совет четвертый. Необыкновенно подробное изложение всех плюсов внимания к сотрудникам и их словам см.: Pery, S., G. Doytch, and A. N. Kluger. “Listening in Work Organizations,” in *Handbook*

- of Listening, ed. D. L. Worthington and G. D. Bodiee (Hoboken, NJ: Wiley, 2020). Данные о том, как умение внимательно слушать увеличивает продажи, см.: Itani, Omar S., Emily A. Goad, and Fernando Jaramillo. “Building Customer Relationships While Achieving Sales Performance Results: Is Listening the Holy Grail of Sales?” *Journal of Business Research* 102 (2019): 120–30. Факт того, что на врачей, умеющих внимательно слушать, реже подают в суд, отмечен в работе: Levinson, W., D. L. Roter, J. P. Mullooly, V. T. Dull, and R. M. Frankel. “Physician-Patient Communication: The Relationship with Malpractice Claims Among Primary Care Physicians and Surgeons.” *JAMA* 277, no. 7 (1997): 5, 53–59. О том, как внимание сокращает количество несчастных случаев в ресторанах быстрого питания, см.: Tucker, Sean, and Nick Turner. “Sometimes It Hurts When Supervisors Don’t Listen: The Antecedents and Consequences of Safety Voice Among Young Workers.” *Journal of Occupational Health Psychology* 20, no. 1 (2015): 7, 2–81. О том, как внимательное отношение директоров к учителям влияет на успеваемость учеников, см.: Töremen, Fatih, Abdurrahman Ekinci, and Mehmet Karakuş. “Influence of Managers’ Empathic Skills on School Success.” *International Journal of Educational Management* 20, no. 6 (2006): 490–99.
3. О скорости речи можно прочесть в работе: Yuan, Jiahong, Mark Liberman, and Christopher Cieri. “Towards an Integrated Understanding of Speaking Rate in Conversation.” *INTERSPEECH* (2006). Что касается скорости мысли, трудно найти научную работу, в которой она была бы указана точно, но большинство ученых полагают, что она составляет около 700 слов в минуту. Эта оценка взята ведущим подкасты канала

- BBC из интервью с Хелен Мелдрум. См.: Meldrum, Helen. "Listening," The Why Factor, podcast audio, 3 марта 2017 г. [www.bbc.co.uk/sounds/play/p04tv665](http://www.bbc.co.uk/sounds/play/p04tv665). О соотношении между скоростью мысли и уровнем интеллектуального развития можно прочесть в статье на сайте радиостанции NPR: Hamilton, Jon. "Smart People Really Do Think Faster." NPR.com, March 20, 2009. [www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=102169531](http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=102169531). Если хотите узнать больше, загляните в «Бюллетень нейропсихологии»: Chiang, Ming-Chang, Marina Barysheva, David W. Shattuck, et al. "Genetics of Brain Fiber Architecture and Intellectual Performance." *Journal of Neuroscience* 29, no. 7 (2009): 2212–24.
4. Meldrum, Helen. "Listening," The Why Factor, podcast audio, 3 марта 2017 г. [www.bbc.co.uk/sounds/play/p04tv665](http://www.bbc.co.uk/sounds/play/p04tv665).
  5. Определение критического слушания взято из работы: Umphrey, Laura R., and John C. Sherblom. "The Constitutive Relationship of Listening to Hope, Emotional Intelligence, Stress, and Life Satisfaction." *International Journal of Listening* 32, no. 1 (2018): 2, 4–48. Изначальная классификация трех видов слушания приведена в работе: Bodie, Graham D., Debra L. Worthington, and Christopher C. Gearhart. "The Listening Styles Profile Revised (LSP-R): A Scale Revision and Evidence for Validity." *Communication Quarterly* 61, no. 1 (2013): 72–90.
  6. Ferrari-Bridgers, Franca, Kostas Stroumbakis, Merlinda Drini, Barbara Lynch, and Rosanne Vogel. "Assessing Critical-Analytical Listening Skills in Math and Engineering Students: An Exploratory Inquiry of How Analytical Listening Skills Can Positively Impact Learning." *International Journal of Listening* 31, no. 3 (2017): 1, 21–41.

7. Raz, Guy. "How Can Listening Transform an Entire Community?" TED Radio Hour, June 5, 2015. [www.npr.org/templates/transcript/transcript.php?storyId=411731987](http://www.npr.org/templates/transcript/transcript.php?storyId=411731987).
8. Umphrey and Sherbloom. "The Constitutive Relationship of Listening to Hope, Emotional Intelligence, Stress, and Life Satisfaction."
9. Zenger, Jack, and Joseph Folkman. "The Assumptions That Make Giving Tough Feedback Even Tougher." *Harvard Business Review*, 30 апреля 2015 г. [https:// hbr.org/2015/04/the-assumptions-that-make-giving-tough-feedback-even-tougher](https://hbr.org/2015/04/the-assumptions-that-make-giving-tough-feedback-even-tougher). О том, как умение слушать повышает спрос на обратную связь, см.: Qian, Jing, Bin Wang, Baihe Song, Xiaoyan Li, Lanjun Wu, and Yiyun Fang. "It Takes Two to Tango: The Impact of Leaders' Listening Behavior on Employees' Feedback Seeking." *Current Psychology* 38, no. 3 (2019): 803–10.
10. Результаты исследований, подтверждающих, что люди более взвешенно подходят к себе и к проблемам, если их внимательно слушают, см.: Itzchakov, Guy, Avraham N. Kluger, and Dotan R. Castro. "I Am Aware of My Inconsistencies but Can Tolerate Them: The Effect of High Quality Listening on Speakers' Attitude Ambivalence." *Personality and Social Psychology Bulletin* 43, no. 1 (2017): 105–20.
11. Itzchakov, Guy, Kenneth G. DeMarree, Avraham N. Kluger, and Yaara Turjeman-Levi. "The Listener Sets the Tone: High-Quality Listening Increases Attitude Clarity and Behavior-Intention Consequences." *Personality and Social Psychology Bulletin* 44, no. 5 (2018): 762–78.
12. Из интервью с Дипаком Малхотрой: "Listening," The Why Factor, podcast audio, 3 марта 2017 г. [www.bbc.co.uk/sounds/play/p04tv665](http://www.bbc.co.uk/sounds/play/p04tv665).

13. Определение двух стилей руководства и данные, свидетельствующие о лучшей обучаемости сотрудников под началом «человекоориентированного» лидера, см.: Burke, C. Shawn, Kevin C. Stagl, Cameron Klein, Gerald F. Goodwin, Eduardo Salas, and Stanley M. Halpin. "What Type of Leadership Behaviors Are Functional in Teams? A Meta-analysis." *Leadership Quarterly* 17, no. 3 (2006): 288–307.
14. Shenk, Chad E., and Alan E. Fruzzetti. "The Impact of Validating and Invalidating Responses on Emotional Reactivity." *Journal of Social and Clinical Psychology* 30, no. 2 (2011): 163–83.

## Часть II

1. Джек Зенгер и Джозеф Фолкман провели исследование с выборкой в 7808 респондентов и обнаружили, что 37 процентов руководителей не считают нужным давать сотрудникам положительные отзывы о работе. См.: Zenger, Jack, and Joseph Folkman. "Why Do So Many Managers Avoid Giving Praise?" *Harvard Business Review*, 2 мая 2017 г. <https://hbr.org/2017/05/why-do-so-many-managers-avoid-giving-praise>. То, что 16 процентов руководителей не склонны признавать авторство идеи, выяснилось при опросе 616 респондентов, проведенном Социологическим центром Харриса. См.: Many Leaders Shrink from Straight Talk with Employees (февраль 2016 г). <http://interactauthentically.com/articles/research/many-leaders-shrink-straight-talk-employees/>.

## Практикум 1

1. Марк Гоулстон в интервью Саре Грин Кармайл. См.: *Mindful Listening*, ed. Harvard Business Review Press (Boston: Harvard Business Review Press, 2019), 61.
2. Эти причины избегать похвалы и поощрения приведены в книге Эдварда Моне и Мануэля Лондона. См.: Edward M. Mone and Manuel London, *Employee Engagement Through Effective Performance Management: A Practical Guide for Managers* (New York: Routledge, 2018), 111.
3. Исследования, подтверждающие «недохваленность» сотрудников, выходят регулярно, и их результаты можно найти в открытом доступе. Опрос, проведенный исследовательским центром Globoforce в 2011 году с выборкой в 630 респондентов, показал, что лишь 24 процента американцев довольны отзывами руководителей. См. пресс-релиз центра: “Globoforce Reveals 2011 Workforce Mood Tracker Survey Results.” 28 сентября 2011 г. <https://www.globoforce.com/press-releases-archive/globoforce-reveals-2011-workforce-mood-tracker-survey-results/>. Работу Кэролайн Уайли см.: “What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys.” *International Journal of Manpower* 18, no. 3 (1997): 263–80.
4. Это понятие приводит и разбирает Кевин Круз. См.: Kevin Kruse, “What Is Employee Engagement.” *Forbes*, 22 июня 2012 г, [www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#56e1d1567f37](http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#56e1d1567f37).

5. Нашлись и такие (11 процентов), кто сказал, что лучшая в их жизни обратная связь поровну сочетала позитивные и негативные элементы.
6. Бакингом М., Гуделл Э. Это так не работает! М. : Альпина Паблишер, 2020. Другие исследователи также подтверждают наличие прямой связи между прибылью компании и признанием заслуг сотрудников. В компаниях, где работники чувствуют, что их труд ценят, рентабельность капитала в целом в три раза выше, чем там, где заслуги сотрудников не признают. Аналогичным образом, операционная прибыль в шесть раз выше там, где сотрудников не забывают похвалить. См.: Adrian Gostick and Chester Elton, *The Carrot Principle* (New York: Free Press, 2007), 16–18.
7. Losada, Marcial, and Emily Heaphy. “The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model.” *American Behavioral Scientist* 47, no. 6 (2004): 7, 40–65. Краткое изложение данных см.: Zenger, Jack, and Joseph Folkman. “The Ideal Praise-to-Criticism Ratio.” *Harvard Business Review*, 15 марта 2013 г. <https://hbr.org/2013/03/the-ideal-praise-to-criticism>. Это может показаться натяжкой, однако Маршал Лосада и Эмили Хифи проводят параллель между профессиональными и романтическими отношениями. Джон Коттман с коллегами обнаружили: брак имеет шансы продлиться дольше, если супруги чаще выражают друг другу одобрение, чем порицание (как вербальное, так и невербальное). См.: John Mordechai Gottman, *What Predicts Divorce? The Relationship Between Marital Processes and Marital Outcomes* (New York: Psychology Press, 2014), Kindle.

8. См., например: Zenger, Jack, and Joseph Folkman. “Your Employees Want the Negative Feedback You Hate to Give.” *Harvard Business Review*, 15 января 2014 г. <https://hbr.org/2014/01/your-employees-want-the-negative-feedback-you-hate-to-give>. А в этой статье издания Forbes утверждается, что сотрудники рады любым отзывам о своей работе, как положительным, так и отрицательным: Sturt, David and Todd Nordstrom. “How Employees Really Feel About Performance Reviews: The Answer Is Ironic.” *Forbes*, 20 марта 2019 г. <https://www.forbes.com/sites/davidsturt/2019/03/20/how-employees-really-feel-about-performance-reviews-the-answer-is-ironic/?sh=66afe785707a>.
9. Teresa Amabile and Steven Kramer, *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work* (Boston: Harvard Business Review Press, 2011) 67–100.
10. Dolly Chugh, *The Person You Mean to Be: How Good People Fight Bias* (New York: HarperCollins, 2018), 5. Изначальное исследование, показавшее, что похвалу нередко ценят выше, чем сексуальное удовольствие, изложено здесь: Bushman, Brad J., Scott J. Moeller, and Jennifer Crocker. “Sweets, Sex, or Self-Esteem? Comparing the Value of Self-Esteem Boosts with Other Pleasant Rewards.” *Journal of Personality* 79, no. 5 (2011): 9, 93–1012.
11. Другая команда исследователей во главе с профессором Университета Западного Мичигана Юньчжу Чой изучила, каким образом порядок хвалебных и критических замечаний влияет на производительность труда. Доктор Чой с коллегами выяснили, что последовательно позитивные и последовательно негативные отзывы приводят к стабильному

- повышению показателей, чего не скажешь о смешанных позитивно-негативных комментариях. Возможно, получив частично хвалебный и частично негативный отзыв, сотрудники чувствуют себя вправе игнорировать критическую часть. Однако сугубо негативные отзывы вызвали у участников эксперимента резкую антипатию к ведущему, поэтому, невзирая на рост показателей, авторы не рекомендуют такой подход. См.: Choi, Eunju, Douglas A. Johnson, Kwangsu Moon, and Shezeen Oah. "Effects of Positive and Negative Feedback Sequence on Work Performance and Emotional Responses." *Journal of Organizational Behavior Management* 38, nos. 2–3 (2018): 97–115.
12. Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (New York: Harper Perennial Modern Classics, 2008).
  13. Вопросы взяты из разных источников. См.: Kristi Hedges, "5 Questions to Help Your Employees Find Their Inner Purpose." *Harvard Business Review*, 17 августа 2017 г. <https://hbr.org/2017/08/5-questions-to-help-your-employees-find-their-inner-purpose>; Davenport, Angela, and Bryant Ott. "Why Managers Must Ask 5 Questions to Empower Employees." Gallup, 12 апреля 2018 г. [www.gallup.com/workplace/235952/why-managers-ask-questions-empower-employees.aspx](http://www.gallup.com/workplace/235952/why-managers-ask-questions-empower-employees.aspx); Richard Feloni: "Facebook's Most Asked Interview Question Is Tough to Answer but a Brilliant Way to Find the Perfect Fit." *Business Insider*, 23 февраля, 2016 г. <https://www.businessinsider.in/facebook-s-most-asked-interview-question-is-tough-to-answer-but-a-brilliant-way-to-find-the-perfect-fit/article-show/51122572.cms>.
  14. <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/home.aspx>.

15. Zenger, Jack, and Joseph Folkman. "The Assumptions That Make Giving Tough Feedback Even Tougher." *Harvard Business Review*, 30 апреля 2015 г. <https://hbr.org/2015/04/the-assumptions-that-make-giving-tough-feedback-even-tougher>.
16. Edward M. Mone and Manuel London, *Employee Engagement Through Effective Performance Management: A Practical Guide for Managers* (New York: Routledge Press, 2018), 109.
17. Correll, Shelley J., and Caroline Simard. "Research: Vague Feedback Is Holding Women Back." *Harvard Business Review*, 29 апреля 2016 г. <https://hbr.org/2016/04/research-vague-feedback-is-holding-women-back>.
18. Eagly, Alice H., and Steven J. Karau. "Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders." *Psychological Review* 109, no. 3 (2002): 5, 73–98.
19. Prentice, Deborah A., and Erica Carranza. "What Women and Men Should Be, Shouldn't Be, Are Allowed to Be, and Don't Have to Be: The Contents of Prescriptive Gender Stereotypes." *Psychology of Women Quarterly* 26, no. 4 (2002): 2, 69–81.
20. Prime, Jeanine L., Nancy M. Carter, and Theresa M. Welbourne. "Women 'Take Care,' Men 'Take Charge': Managers' Stereotypic Perceptions of Women and Men Leaders." *Psychologist-Manager Journal* 12, no. 1 (2009): 25–49.
21. Из личной переписки с Кэролайн Симард, 24 апреля 2018 г. См. также: Smith, David G., Judith E. Rosenstein, Margaret C. Nikolov, and Darby A. Chaney. "The Power of Language: Gender, Status, and Agency in Performance Evaluations." *Sex Roles* 80 (2019): 159–71; Snyder, Kieran. "The Abrasiveness Trap: High-Achieving Men and Women Are Described Differently in Reviews." *Fortune*,



## Коучинг

1. Дэниел Илген с коллегами находят, что сотрудники конструктивнее воспринимают негативную обратную связь, если за ней следуют конкретные советы о том, как избежать повторения ошибки. См.: Ilgen, Daniel R., Cynthia D. Fisher, and M. Susan Taylor. "Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations." *Journal of Applied Psychology* 64, no. 4 (1979): 3, 49–371.

## Практикум 2

1. Стеньер М. Коучинг-лидерство. Говори меньше, спрашивай больше и навсегда измени свой стиль управления. М. : Эксмо, 2018.
2. Joe Hirsh, "Good Feedback Is a Two-Way Conversation." *Harvard Business Review*, 1 июня 2020 г. <https://hbr.org/2020/06/good-feedback-is-a-two-way-conversation>.
3. Huang, Karen, Michael Yeomans, Alison Wood Brooks, Julia Minson, and Francesca Gino. "It Doesn't Hurt to Ask: Question-Asking Increases Liking." *Journal of Personality and Social Psychology* 113, no. 3 (2017): 430–52.
4. Brooks, Alison Wood, and Leslie K. John. "The Surprising Power of Questions." *Harvard Business Review* 96, no. 3 (2018): 60–67.
5. Хиз Ч., Хиз Д. Сила момента. Как наполнить жизнь яркими и запоминающимися событиями. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. Вопрос «Что здесь для вас самое сложное?» см.: Стеньер М. Коучинг-лидерство. Говори меньше, спрашивай больше и навсегда измени свой стиль управления. М. : Эксмо, 2018.

6. Эксперименты, описанные в этом разделе, включая опыт с буквой «е», были проведены Адамом Галински с коллегами. Их результаты приводятся здесь: Galinsky, Adam D., Joe C. Magee, M. Ena Inesi, and Deborah H. Gruenfeld. “Power and Perspectives Not Taken.” *Psychological Science* 17, no. 12 (2006): 1, 68–74. Краткое изложение см.: Useem, Jerry. “Power Causes Brain Damage.” *The Atlantic* (июль–август 2017 г.): 24–26.
7. Hogeveen, Jeremy, Michael Inzlicht, and Sukhvin-der S. Obhi. “Power Changes How the Brain Responds to Others.” *Journal of Experimental Psychology: General* 143, no. 2 (2014): 7, 55–62.
8. Некоторые вопросы взяты из научной статьи: Rudolph, Jenny W., Robert Simon, Peter Rivard, Ronald L. Dufresne, and Daniel B. Raemer. “Debriefing with Good Judgment: Combining Rigorous Feedback with Genuine Inquiry.” *Anesthesiology Clinics* 25, no. 2 (2007): 361–76.
9. Porath, Christine. “Half of Employees Don’t Feel Respected by Their Bosses.” *Harvard Business Review*, 14 ноября 2014 г. <https://hbr.org/2014/11/half-of-employees-dont-feel-respected-by-their-bosses>.
10. Clark, Timothy. “The 4 Stages of Psychological Safety.” *Horizons Tracker*, 17 ноября 2019 г. <https://adigaskell.org/2019/11/17/the-4-stages-of-psychological-safety/#:~:text=Psychological%20safety%20is%20a%20condition,or%20punished%20in%20some%20way>.
11. Johnson, Christina E., Jennifer L. Keating, and Elizabeth K. Molloy. “Psychological safety in feedback: What Does It Look Like and How Can Educators Work with Learners to Foster It?” *Medical Education* 54, no. 6 (2020): 559–70.
12. Эдмондсон — одна из ведущих специалистов по психологической безопасности. О ее исследованиях

- можно прочитать в книге: Edmondson, Amy. *The Fearless Organization* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2019). Краткое изложение основных идей можно найти в ее интервью Курту Никишу: “Creating Psychological Safety in the Workplace.” HBR IdeaCast, podcast, 22 января 2019 г. <https://hbr.org/podcast/2019/01/creating-psychological-safety-in-the-workplace>.
13. *Стеньер М.* Коучинг-лидерство. Говори меньше, спрашивай больше и навсегда измени свой стиль управления. М. : Эксмо, 2018.
  14. Для большей ясности я значительно упростила описание. На самом деле в эту сеть входят и другие области мозга. Система вознаграждения задействует зоны лимбической системы, отвечающие за поведение, например хвостатые ядра и базальное ядро, а также структуры конечного мозга — полосатое тело и дорсолатеральную префронтальную кору. См.: Tricomi, Elizabeth, and Samantha DePasque. “The Role of Feedback in Learning and Motivation,” in *Recent Developments in Neuroscience Research on Human Motivation*, vol. 19 (Melbourne: Emerald Group Publishing Limited, 2016), 1, 75–202.
  15. Некоторые вопросы позаимствованы из книги: Andrew Sobel and Jerold Panas, *Power Questions: Build Relationships, Win New Business, and Influence Others* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2013) 186–95.
  16. Guy Itzhakov and Avi Kluger, “The Power of Listening in Helping People Change,” in *Mindful Listening*, ed. Harvard Business Review Press (Boston: Harvard Business Review Press, 2019), 87–106.
  17. Merchant, Nilofer. “To Change Someone’s Mind, Stop Talking and Listen,” in *Mindful Listening*, ed. Harvard

- Business Review Press (Boston: Harvard Business Review Press, 2019), 73.
18. О честных, открытых вопросах Палмер пишет в работе: *A Hidden Wholeness: The Journey Toward an Undivided Life* (San Francisco: Jossey-Bass, 2009) 52.
  19. Этот вопрос я нашла в видеоинтервью Чарли Гилки; см.: “My One Best Question, Ep. 2,” video, Box of Crayons Movies, June 10, 2014. [www.youtube.com/watch?v=V-di\\_e0PRpzs&list=PLRZrdExqJzbdxcDnPFXuBalkNfoRc-cZtU&index=2&t=0s](http://www.youtube.com/watch?v=V-di_e0PRpzs&list=PLRZrdExqJzbdxcDnPFXuBalkNfoRc-cZtU&index=2&t=0s).
  20. Эти слова приписывают ему на сайте издания *Forbes*: [www.forbes.com/quotes/6377/](http://www.forbes.com/quotes/6377/).

### Практикум 3

1. Эми Эдмондсон в интервью Курту Никишу. См.: “Creating Psychological Safety in the Workplace.” *Harvard Business Review*, 22 января 2019 г. <https://hbr.org/podcast/2019/01/creating-psychological-safety-in-the-workplace>.
2. Henckens, Marloes J.A.G., Erno J. Hermans, Zhenwei Pu, Marian Joëls, and Guillén Fernández. “Stressed Memories: How Acute Stress Affects Memory Formation in Humans.” *Journal of Neuroscience* 29, no. 32 (2009): 10111–19.
3. Kuhlmann, Sabrina, Marcel Piel, and Oliver T. Wolf. “Impaired Memory Retrieval After Psychosocial Stress in Healthy Young Men.” *Journal of Neuroscience* 25, no. 11 (2005): 2, 977–82. О роли кортизола в ухудшении памяти см.: Gagnon, Stephanie A., and Anthony D. Wagner. “Acute Stress and Episodic Memory Retrieval:

- Neurobiological Mechanisms and Behavioral Consequences.” *Annals of the New York Academy of Sciences* 1369, no. 1 (2016): 55–75.
4. Merz, Christian J., Oliver T. Wolf, and Jürgen Hennig. “Stress Impairs Retrieval of Socially Relevant Information.” *Behavioral Neuroscience* 124, no. 2 (2010): 288–93. Кристиан Мерц с коллегами обнаружили, что стресс сильнее всего заметен в ситуации напряженного воспоминания, когда человеку нужно как можно больше вспомнить и рассказать. Под влиянием стресса участники исследования теряли на 13 процентов больше деталей, чем в спокойном состоянии. В жизни ситуация напряженного воспоминания возникает всякий раз, когда нас просят объяснить, что произошло.
  5. Этот термин был предложен Уильямом Скоттом в работе “Cognitive Complexity and Cognitive Flexibility.” *Sociometry* 25, no. 4 (1962): 4, 05–14. Психологи выяснили, как влияет кортизол на когнитивную гибкость у мужчин. См.: Shields, Grant S., Brian C. Trainor, Jovian C. W. Lam, and Andrew P. Yonelinas. “Acute Stress Impairs Cognitive Flexibility in Men, Not Women.” *Stress* 19, no. 5 (2016): 542–46. Гендерное различие в когнитивной гибкости засвидетельствовали и другие исследователи. См.: Kalia, Vrinda, Karthik Vishwanath, Katherine Knauff, Bryan Von Der Vellen, Aaron Luebbe, and Amber Williams. “Acute Stress Attenuates Cognitive Flexibility in Males Only: An fNIRS Examination.” *Frontiers in Psychology* 9 (2018): 2084.
  6. Rock, David. “SCARF: A Brain-Based Model for Collaborating with and Influencing Others.” *NeuroLeadership Journal* 1, no. 1 (2008): 44–52. Обновленную информацию на основе новейших открытий в сфере

- нейробиологии см.: Rock, David, and Christine Cox. “SCARF in 2012: Updating the Social Neuroscience of Collaborating with Others.” *NeuroLeadership Journal* 4, no. 4 (2012): 1–16.
7. Cannon, Mark D., and Robert Witherspoon. “Actionable Feedback: Unlocking the Power of Learning and Performance Improvement.” *Academy of Management Perspectives* 19, no. 2 (2005): 120–34.
  8. Проблема в том, что большинство исследований, посвященных смене установок, проводятся с детьми и подростками. Ученые из всех сил стараются помочь детям с задержками в развитии и обучении. Есть основания полагать, что и взрослым можно внушить установку на рост; по крайней мере, насколько мне известно, не существует работ, доказавших невозможность этого. Подробнее см.: Sarrasin, Jérémie Blanchette, Lucian Nenciovici, Lorie-Marlène Brault Foisy, Geneviève A llaire-Duquette, Martin Riopel, and Steve Masson. “Effects of Teaching the Concept of Neuroplasticity to Induce a Growth Mindset on Motivation, Achievement, and Brain Activity: A Meta-Analysis.” *Trends in Neuroscience and Education* 12 (2018): 2, 2–31. Общие положения см.: Yeager, David S., and Gregory M. Walton. “Social-Psychological Interventions in Education: They’re Not Magic.” *Review of Educational Research* 81, no. 2 (2011): 267–301.
  9. Zingoni, Matt, and Kris Byron. “How Beliefs About the Self Influence Perceptions of Negative Feedback and Subsequent Effort and Learning.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 139 (2017): 50–62.
  10. Об установке на данность у детей см.: Blackwell, L. S., C. H. Trzesniewski, C. S. Dweck. “Implicit Theories of Intelligence Predict Intelligence Across an Adolescent

- Transition: A Longitudinal Study and an Intervention.” *Child Development* 78, no. 1 (2007): 2, 46–63. О смене установки у взрослых см.: Cutts, Quintin, Emily Cutts, Stephen Draper, Patrick O’Donnell, and Peter Saffrey. “Manipulating Mindset to Positively Influence Introductory Programming Performance,” in *Proceedings of the 41<sup>st</sup> ACM Technical Symposium on Computer Science Education* (New York: Association for Computing Machinery, 2010), 431–35.
11. Цит. по: Brian Tracy, *How the Best Leaders Lead: Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Others* (New York: AMACOM, 2010), 35.
  12. McColskey, Wendy, and Mark R. Leary. “Differential Effects of Norm-Referenced and Self-Referenced Feedback on Performance Expectancies, Attributions, and Motivation.” *Contemporary Educational Psychology* 10, no. 3 (1985): 275–84.
  13. Я взяла примеры из нескольких источников, которыми поделилась Шари Харли, эксперт в сфере коммуникации, а в прошлом коуч из Центра Дейла Карнеги. Помимо упомянутой мной книги «Как сказать что угодно кому угодно», рекомендую видеоролик, где Харли разыгрывает беседы подобного рода. См.: [www.youtube.com/watch?v=tGs4WOMuP\\_Q](http://www.youtube.com/watch?v=tGs4WOMuP_Q).
  14. Fred Rogers, *You Are Special: Neighborly Words for Wisdom from Mr. Rogers* (New York: Penguin Books, 1995), 115.

## Практикум 4

1. Temin, Davia. “What They’re Saying About You When You’re Not in the Room—and What You Can Do to Influence It.” *Forbes*, 4 апреля 2016 г. <https://www.forbes.com/sites/daviatemin/2016/04/04/what-theyre-saying-about-you-when-youre-not-in-the-room-and-what-you-can-do-to-influence-it/?sh=75d0050d71ac>.
2. На самом деле Кэтрин подписалась не Джорджем Лейером, но, чтобы не поставить агентов в неловкое положение, попросила меня изменить псевдоним.
3. Самое известное исследование восприятия мужских и женских резюме провела Коринн Мосс-Ракусин с коллегами. См.: Moss-Racusin, Corinne A., John F. Dovidio, Victoria L. Brescoll, Mark J. Graham, and Jo Handelsman. “Science Faculty’s Subtle Gender Biases Favor Male Students.” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 109, no. 41 (2012): 1, 6474–79. Впрочем, есть и исследование, показавшее, что работодатели не всегда отбирают мужские резюме. См.: Cole, Michael S., Hubert S. Feild, and William F. Giles. “Interaction of Recruiter and Applicant Gender in Resume Evaluation: A Field Study.” *Sex Roles* 51 (2004): 597–608.
4. Nichols, Catherine. “Homme de Plume: What I Learned Sending Out My Novel Under a Male Name.” *Jezebel*, August 4, 2015. <https://jezebel.com/homme-de-plume-what-i-learned-sending-my-novel-out-und-1720637627>.
5. Mueller, Anna S., et al. “Gender Differences in Attending Physicians’ Feedback to Residents: A Qualitative Analysis.” *Journal of Graduate Medical Education* 9, no. 5 (2017): 577–85; Biernat, Monica, M. J. Tocci, and Joan C. Williams. “The Language of Performance Evaluations:

- Gender-Based Shifts in Content and Consistency of Judgment.” *Social Psychological and Personality Science* 3, no. 2 (2012): 1, 86–92; Smith, David G., Judith E. Rosenstein, Margaret C. Nikolov, and Darby A. Chaney. “The Power of Language: Gender, Status, and Agency in Performance Evaluations.” *Sex Roles* 80 (2019): 159–71; Correll, Shelley J., and Caroline Simard. “Research: Vague Feedback Is Holding Women Back.” *Harvard Business Review*, 29 апреля 2016 г. <https://hbr.org/2016/04/research-vague-feedback-is-holding-women-back>.
6. Nosek, Brian A., Frederick L. Smyth, Jeffrey J. Hansen, et al. “Pervasiveness and Correlates of Implicit Attitudes and Stereotypes.” *European Review of Social Psychology* 18, no. 1 (2007): 36–88.
  7. Georgetown University National Center for Cultural Competence. Two Types of Bias. Washington, D.C., n.d. <https://nccc.georgetown.edu/bias/module-3/1.php>.
  8. Я редко беру определения из Википедии, но в данном случае оно удачно подчеркивает бессознательный характер стереотипа. См.: Wikipedia, s.v. “Unconscious bias training,” [https://en.wikipedia.org/wiki/Unconscious\\_bias\\_training](https://en.wikipedia.org/wiki/Unconscious_bias_training).
  9. Brescoll, Victoria L. “Who Takes the Floor and Why: Gender, Power, and Volubility in Organizations.” *Administrative Science Quarterly* 56, no. 4 (2011): 622–41.
  10. Geena Davis Institute on Gender in Media. Gender Bias in Advertising: Research, Trends and New Visual Language. Los Angeles, 25 февраля 2017 г. <https://seejane.org/research-informs-empowers/gender-bias-advertising/>.
  11. Beverly Daniel Tatum, *Why Are All the Black Kids Sitting Together in the Cafeteria? And Other Conversations About Race* (New York: Basic Books, 2017), 86.

12. Долли Чу размышляет об этом в своей прекрасной книге. См.: Chugh, Dolly The Person You Mean to Be: How Good People Fight Bias (New York: HarperCollins, 2018), 53. См. также: Blair, Irene V. "The Malleability of Automatic Stereotypes and Prejudice." *Personality and Social Psychology Review* 6, no. 3 (2002): 242–61.
13. Adams, Elizabeth Rene. "Operationalizing Office Housework: Definition, Examples, and Antecedents." PhD diss., Middle Tennessee State University, 2018; Babcock, Linda, Maria P. Recalde, Lise Vesterlund, and Laurie Weingart. "Gender Differences in Accepting and Receiving Requests for Tasks with Low Promotability." *American Economic Review* 107, no. 3 (2017): 7, 14–47.
14. Allen, Tammy D. "Rewarding Good Citizens: The Relationship Between Citizenship Behavior, Gender, and Organizational Rewards." *Journal of Applied Social Psychology* 36, no. 1 (2006): 120–43; Heilman, Madeline E., and Julie J. Chen. "Same Behavior, Different Consequences: Reactions to Men's and Women's Altruistic Citizenship Behavior." *Journal of Applied Psychology* 90, no. 3 (2005): 4, 31–41.
15. Correll, Shelley J., and Caroline Simard. "Research: Vague Feedback Is Holding Women Back." *Harvard Business Review*, 29 апреля 2016 г. <https://hbr.org/2016/04/research-vague-feedback-is-holding-women-back>; Cechi-Dimeglio, P. "How Gender Bias Corrupts Performance Reviews, and What to Do About It." *Harvard Business Review*, 12 апреля 2017 г. <https://hbr.org/2017/04/how-gender-bias-corrupts-performance-reviews-and-what-to-do-about-it>. Snyder, Kieran. "The Abrasiveness Trap: High-Achieving Men and Women Are Described Differently in Reviews." *Fortune*, 26 августа 2014 г. <http://>

- fortune.com/2014/08/26/performance-review-gender-bias/.  
 Smith, D. G., J. E. Rosenstein, and M. C. Nikolov. "The Different Words We Use to Describe Male and Female Leaders." *Harvard Business Review*, 25 мая 2018 г. Mueller, Anna S., et al. "Gender Differences in Attending Physicians' Feedback to Residents: A Qualitative Analysis." *Journal of Graduate Medical Education* 9.5 (2017): 5, 77–85. См. также Biernat, Tocci, and Williams, цит. ниже.
16. Это исследование было проведено на базе юридической компании и включало в себя анализ подлинных материалов аттестации. См.: Biernat, Tocci, and Williams. "The Language of Performance Evaluations."
  17. Schaerer, Michael, and Roderick Swaab. "Are You Sugarcoating Your Feedback Without Realizing It?" *Harvard Business Review*, 8 октября 2019 г. <https://hbr.org/2019/10/are-you-sugarcoating-your-feedback-without-realizing-it>.
  18. Biernat, Tocci, and Williams. "The Language of Performance Evaluations."
  19. Lupoli, Matthew J., Lily Jampol, and Christopher Oveis. "Lying Because We Care: Compassion Increases Prosocial Lying." *Journal of Experimental Psychology: General* 146, no. 7 (2017): 1026–42.
  20. Jampol, Lily, and Vivian Zayas. "Gendered White Lies: Women Are Given Inflated Performance Feedback Compared to Men." *Personality and Social Psychology Bulletin* (2020); синопсис см.: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0146167220916622>.
  21. Joan C. Williams and Rachel Dempsey, *What Works for Women at Work: Four Patterns Working Women Need to Know* (New York: New York University Press, 2018) 23–56.

22. Correll, Shelley J., and Caroline Simard. "Research: Vague Feedback Is Holding Women Back." *Harvard Business Review*, 29 апреля 2016 г. <https://hbr.org/2016/04/research-vague-feedback-is-holding-women-back>. Киран Снайдер также установила, что женщинам часто делают замечания по поводу манеры общения. См.: "The Abrasiveness Trap: High-Achieving Men and Women Are Described Differently in Reviews." *Fortune*, 26 августа 2014 г. <http://fortune.com/2014/08/26/performance-review-gender-bias/>.
23. Carter, Alecia J., Alyssa Croft, Dieter Lukas, and Gillian M. Sandstrom. "Women's Visibility in Academic Seminars: Women Ask Fewer Questions than Men." *PLoS One* 13, no. 9 (2018): e0202743.
24. Bohnet, Iris. "Working Group with Iris Bohnet." Small group discussion, New Rules Summit, 27 сентября 2018 г. Об этой же стратегии см.: Buckley, Kaitlin. "What Works: Gender Equality by Design." *Harvard Library*, 8 июня 2018 г. <https://library.harvard.edu/about/news/2018-06-08/what-works-gender-equality-design>. [https://scholar.harvard.edu/iris\\_bohnet/what-works](https://scholar.harvard.edu/iris_bohnet/what-works).
25. Correll and Simard. "Research: Vague Feedback Is Holding Women Back."
26. Snyder. "The Abrasiveness Trap."
27. Bono, Joyce E., Phillip W. Braddy, Yihao Liu, Elisabeth K. Gilbert, John W. Fleenor, Louis N. Quast, and Bruce A. Center. "Dropped on the Way to the Top: Gender and Managerial Derailment." *Personnel Psychology* 70, no. 4 (2017): 729–68.
28. Shashkevich, Alex. "Stanford Researcher Examines How People Perceive Interruptions in Conversation."

- Stanford News* blog, 2 мая 2018 г. <https://news.stanford.edu/2018/05/02/exploring-interruption-conversation/>.
29. См. интервью Дж. Гренни и Д. Максвелла с Кейти Каприно: “Gender Bias Is Real: Women’s Perceived Competency Drops Significantly When Judged as Being Forceful.” *Forbes*, 15 апреля 2015 г <https://www.forbes.com/sites/kathycaprino/2015/08/25/gender-bias-is-real-womens-perceived-competency-drops-significantly-when-judged-as-being-forceful/?sh=6b5c441d2d85>.
  30. Brescoll, Victoria L., and Eric Luis Uhlmann. “Can an Angry Woman Get Ahead? Status Conferral, Gender, and Expression of Emotion in the Workplace.” *Psychological Science* 19, no. 3 (2008): 2, 68–75.
  31. Yeager, David Scott, Valerie Purdie-Vaughns, Julio Garcia, Nancy Apfel, Patti Brzustoski, Allison Master, William T. HSSERT, Matthew E. Williams, and Geoffrey L. Cohen. “Breaking the Cycle of Mistrust: Wise Interventions to Provide Critical Feedback Across the Racial Divide.” *Journal of Experimental Psychology: General* 143, no. 2 (2014): 8, 04–25.
  32. Понятие введено Дэвидом Томасом в работе “The Truth About Mentoring Minorities: Race Matters.” *Harvard Business Review* 79, no. 4 (2001): 98–107. Изначально оно описывало отношение белых начальников с темнокожими подчиненными, но может характеризовать и взаимодействие руководителей-мужчин с сотрудницами.
  33. Crocker, Jennifer, Kristin Voelkl, Maria Testa, and Brenda Major. “Social Stigma: The Affective Consequences of Attributional Ambiguity.” *Journal of Personality and Social Psychology* 60, no. 2 (1991): 218–28.

34. Cohen, Geoffrey L., Claude M. Steele, and Lee D. Ross. "The Mentor's Dilemma: Providing Critical Feedback Across the Racial Divide." *Personality and Social Psychology Bulletin* 25, no. 10 (1999): 1302–18.
35. Anne Kreamer, *It's Always Personal: Navigating Emotion in the New Workplace* (New York: Random House, 2012).
36. См. подкаст Coaching for Leaders, <https://coachingfor-leaders.com/>.
37. Все примеры взяты из жизни. См.: Christine Hauser, "How Professionals of Color Say They Counter Bias at Work," *New York Times*, 12 декабря 2018 г. [www.nytimes.com/2018/12/12/us/racial-bias-work.html](http://www.nytimes.com/2018/12/12/us/racial-bias-work.html); Christy Haubegger, "Making Your Own Way," The Makers Podcast, 7 апреля 2017 г. <https://soundcloud.com/makers-podcast/making-your-own-way-ava-duvernay-alfrewoodard-christy-haubegger>.
38. Rojek, Alexandra E., Raman Khanna, Joanne W. L. Yim, Rebekah Gardner, Sarah Lisker, Karen E. Hauer, Catherine Lucey, and Urmimala Sarkar. "Differences in Narrative Language in Evaluations of Medical Students by Gender and Under-represented Minority Status." *Journal of General Internal Medicine* 34, no. 5 (2019): 6, 84–91.
39. Wilson, Kathryn Y. "An Analysis of Bias in Supervisor Narrative Comments in Performance Appraisal." *Human Relations* 63, no. 12 (2010): 1903–33.
40. Luksyte, Aleksandra, Eleanor Waite, Derek R. Avery, and Rumela Roy. "Held to a Different Standard: Racial Differences in the Impact of Lateness on Advancement Opportunity." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 86, no. 2 (2013): 1, 42–65.
41. Dixon, Jeffrey C., and Michael S. Rosenbaum. "Nice to Know You? Testing Contact, Cultural, and Group

- Threat Theories of Anti-Black-and Anti-Hispanic Stereotypes.” *Social Science Quarterly* 85, no. 2 (2004): 257–80; Kathryn Wilson, “An Analysis of Bias” (цит. выше), а также Philip Moss and Chris Tilly, *Stories Employers Tell: Race, Skill, and Hiring in America* (New York: Russell Sage Foundation, 2001); Hunter, Margaret. “The Persistent Problem of Colorism: Skin Tone, Status, and Inequality.” *Sociology Compass* 1, no. 1 (2007): 237–54.
42. По данным Бюро трудовой статистики, в 2018 году среди американских руководителей было лишь 44 процента женщин; а 82,4 процента всех руководителей — белые. См.: United States Department of Labor, “Table 11: Employed persons by detailed occupation, sex, race, and Hispanic or Latino ethnicity.” *Labor Force Statistics from the Current Population Survey*, 18 января 2019 г. [www.bls.gov/cps/cpsaat11.htm](http://www.bls.gov/cps/cpsaat11.htm). Средний возраст руководителя в 2018 году составлял 46,6 года. См.: “Table 11b: Employed persons by detailed occupation and age.” *Labor Force Statistics from the Current Population Survey*, 18 января 2019 г. [www.bls.gov/cps/cpsaat11b.htm](http://www.bls.gov/cps/cpsaat11b.htm). По некоторым оценкам, 4,5 процента взрослого населения США относят себя к ЛГБТ-сообществу, но точно определить их долю среди американских управленцев пока невозможно. См.: Williams Institute, UCLA School of Law: Adult LGBT Population in the United States, март 2019 г. <https://williamsinstitute.law.ucla.edu/wp-content/uploads/LGBT-Adult-US-Pop-Mar-2019.pdf>.

## Практикум 5

1. Это высказывание принято приписывать Джорджу Бернаруду Шоу, однако ни в его произведениях, ни в личных письмах оно пока не обнаружено.
2. Teresa Amabile and Steven Kramer, *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work* (Boston: Harvard Business Review Press, 2011).
3. Schaerer, Michael, and Roderick Swaab. "Are You Sugar-coating Your Feedback Without Realizing It?" *Harvard Business Review*, 8 октября 2019 г. <https://hbr.org/2019/10/are-you-sugarcoating-your-feedback-without-realizing-it>.

## Практикум 6

1. Reich, Joshua. "2018 Leadership Summit—16 Leadership Quotes from Sheila Heen." Blog post, 10 августа 2018 г. <https://joshuareich.org/2018/08/10/2018-leadership-summit-16-leadership-quotes-from-sheila-heen/>.
2. Паттерсон К., Гренни Дж., Макмиллан Р., Свитицлер Э. Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021.
3. Michael Gazzaniga, Richard B. Ivry, and George R. Mangun, *Cognitive Neuroscience: The Biology of the Mind*, 4th ed. (New York: W. W. Norton, 2013) 153.
4. Leung, Kwok, Steven Su, and Michael W. Morris. "When Is Criticism Not Constructive? The Roles of Fairness Perceptions and Dispositional Attributions in Employee

- Acceptance of Critical Supervisory Feedback.” *Human Relations* 54, no. 9 (2001): 1, 155–87.
5. Jacobsen, Darcy. “Infographic: The Startling Truth About Performance Reviews.” Workhuman, 28 августа 2013 г. <https://www.workhuman.com/resources/globoforce-blog/infographic-the-startling-truth-about-performance-reviews>; Globoforce. Summer 2013 Report: Empowering Employees to Improve Employee Performance. <http://go.globoforce.com/rs/globoforce/images/Summer2013Mood-tracker.pdf>.
  6. Sharone Bar-David, *Trust Your Canary: Every Leader’s Guide to Taming Workplace Incivility* (Toronto: Fairleigh Press, 2015).
  7. Gnepp, Jackie, and Joshua Klayman. “The Future of Feedback: Motivating Performance Improvement.” Gnepp, Jackie, Joshua Klayman, Ian O. Williamson, and Sema Barlas. “The Future of Feedback: Motivating Performance Improvement Through Future-Focused Feedback.” *PloS One* 15, no. 6 (2020): e0234444. <http://humanlypossible.com/futurefocusedfeedback.html>.
  8. Suzanne, Pamela, and Vanesa Vidal. “Feeling Capable or Not? Changing Self-efficacy Beliefs Along Women’s Career Transitions.” Доклад на заседании Американской академии управления, август 2018 г.
  9. Flynn, Jill, Kathryn Heath, and Mary Davis Holt. “Four Ways Women Stunt Their Careers Unintentionally.” *Harvard Business Review*, 19 октября 2011 г. <https://hbr.org/2011/10/four-ways-women-stunt-their-careers>; Lundeborg, Mary A., Paul W. Fox, and Judith Puncóhař. “Highly Confident but Wrong: Gender Differences and Similarities in Confidence Judgments.” *Journal of Educational Psychology* 86, no. 1 (1994): 114; Katty Kay and

- Claire Shipman, *The Confidence Code: The Science and Art of Self-Assurance—What Women Should Know* (New York: HarperBusiness, 2014).
10. Jackman, Jay M., and Myra H. Strober. “Fear of Feedback.” *Harvard Business Review* 81, no. 4 (2003): 1, 01–8.
  11. Sparr, Jennifer L., and Sabine Sonnentag. “Fairness Perceptions of Supervisor Feedback, LMX, and Employee Well-Being at Work.” *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17, no. 2 (2008): 198–225.
  12. Graen, George B., and Mary Uhl-Bien. “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective.” *Leadership Quarterly* 6, no. 2 (1995): 219–47.
  13. Liz Fosslien and Mollie West Duffy, *No Hard Feelings: The Secret Power of Embracing Emotions at Work* (New York: Portfolio/Penguin, 2019), 210.
  14. Goulston, Mark. “How to Listen When Someone Is Venting.” *Harvard Business Review*, 9 мая 2013 г. <https://hbr.org/2013/05/how-to-listen-when-someone-is>.