

# Примечания

## Глава 1: будущее эмоционально

**EQ гораздо сильнее, чем IQ, влияет на успехи в работе:** Harvey Deutchendorf, “Why Emotionally Intelligent People Are More Successful,” *Fast Company*, June 22, 2015, [www.fastcompany.com/3047455/why-emotionally-intelligent-people-are-more-successful](http://www.fastcompany.com/3047455/why-emotionally-intelligent-people-are-more-successful).

**...способность распознавать эмоции:** Чип Конли «Эмоциональные уравнения», АСТ: 2013 (Chip Conley, *Emotional Equations*. New York: Atria, 2013).

**...общаться между собой и работать в команде:** Susan Adams, “The 10 Skills Employers Most Want in 2015 Graduates,” *Forbes*, November 12, 2014, [www.forbes.com/sites/susanadams/2014/11/12/the-10-skills-employers-most-want-in-2015-graduates/#6920eae42511](http://www.forbes.com/sites/susanadams/2014/11/12/the-10-skills-employers-most-want-in-2015-graduates/#6920eae42511).

**...«умение сотрудничать — сродни праведности»:** “The Collaboration Curse,” *The Economist*, January 23, 2016, [www.economist.com/news/business/21688872-fashion-making-employees-collaborate-has-gone-too-far-collaboration-curse](http://www.economist.com/news/business/21688872-fashion-making-employees-collaborate-has-gone-too-far-collaboration-curse).

## Глава 2: здоровье

**...пришло время принять совет Дрейка:** рэпера Дрейка, а не сэра Френсиса Дрейка.

**...вестибюле своей штаб-квартиры в Манхэттене:** Joseph Heath, *The Efficient Society* (Toronto: Penguin Canada, 2002), 153.

**«Работай и сдохни»:** Andrea Peterson, “Metaphor of Corporate Display: ‘You Work, and Then You Die,’ ” *Wall Street Journal*, November 8, 1996.

**...производительность начинает падать после работы около пятидесяти часов в неделю:** Gretchen Rubin, “The Data Revealed a Big Surprise: Top Performers Do Less,” *GretchenRubin.com*, accessed April 8, 2018, <https://gretchenrubin.com/2018/02/morten-hansen>.

**...«переключаться, заряжаться энергией и обновляться»:** Grace Nasri, “Advice from 7 Women Leaders Who Navigated the Male-Dominated Tech Scene,” *Fast Company*, June 12, 2014, [www.fastcompany.com/3031772/advice-from-7-women-leaders-who-navigated-the-male-dominated-tech-scene](http://www.fastcompany.com/3031772/advice-from-7-women-leaders-who-navigated-the-male-dominated-tech-scene).

**...длительный перерыв делает нас здоровее и продуктивнее:** “A 20- Year Retrospective on the Durfee Foundation Sabbatical Program from Creative Disruption to Systems Change,” September 2017, <https://durfee.org/durfee-content/uploads/2017/10/Durfee-Sabbatical-Report-FINAL.pdf>.

**...более половины американцев не берут все положенные им дни оплачиваемого отпуска:** Quentin Fottrell, “The Sad Reason Half of Americans Don’t Take All Their Paid Vacation,” *MarketWatch*, May 28, 2017, [www.marketwatch.com/story/55-of-american-workers-dont-take-all-their-paid-vacation-2016-06-15](http://www.marketwatch.com/story/55-of-american-workers-dont-take-all-their-paid-vacation-2016-06-15).

**...почти каждый респондент хотел бы использовать больше дней отпуска:** “The High Price of Silence: Analyzing the Business Implications of an Under- Vacationed Workforce,” *Project: Time Off*, accessed April 8, 2018, [www.projecttimeoff.com/research/high-price-silence](http://www.projecttimeoff.com/research/high-price-silence).

**...«заботились друг о друге, чтобы не выгореть эмоционально»:** “Remaking the Workplace, One Night Off at a Time,” *Knowledge@Wharton*, July 3, 2012, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/remaking-the-workplace-one-night-off-at-a-time>.

**...принимать дружелюбные выражения лиц за угрожающие:** Matthew Walker, *Why We Sleep: Unlocking the Power of Sleep and Dreams* (New York: Scribner, 2017), Kindle.

**...расслабиться и сосредоточиться:** “Brief Diversions Vastly Improve Focus, Researchers Find,” *Science Daily*, February 8, 2011, [www.sciencedaily.com/releases/2011/02/110208131529.htm](http://www.sciencedaily.com/releases/2011/02/110208131529.htm).

**Датские студенты, у которых была возможность сделать небольшой перерыв:** Hans Henrik Sievertsen, Francesca Gino, and Marco Piovesan, “Cognitive Fatigue Influences Students’ Performance on Standardized Tests,” *Proceedings of the National Academy of Sciences*, February 16, 2016, [www.pnas.org/content/early/2016/02/09/1516947113](http://www.pnas.org/content/early/2016/02/09/1516947113).

**...помогают снять стресс быстрее, чем перерыв, проведенный в одиночестве:** Dan Pink, *When: The Scientific Secrets of Perfect Timing* (New York: Riverhead, 2018), Kindle.

**...силовые тренировки повышают настроение в большей степени, чем кардионагрузки:** Bertheussen GF et al., “Associations between Physical Activity and Physical and Mental Health— a HUNT 3 Study,” *Med Sci Sports Exercise* 43, no. 7 (July 2011): 1220–28, [www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21131869](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21131869).

**...«я уже произнес фразу завершения»:** Cal Newport, “Drastically Reduce Stress with a Work Shutdown Ritual,” [CalNewport.com](http://calnewport.com), June 8, 2009, <http://calnewport.com/blog/2009/06/08/drastically-reduce-stress-with-a-work-shutdown-ritual>.

**...считая шаги или измеряя пройденные мили:** Jordan Etkin, “The Hidden Cost of Personal Quantification,” *Journal of Consumer Research* 42, no. 6 (April 1, 2016): 967–84, <https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/42/6/967/2358309>.

**...сказала как-то Бейонсе в интервью журналу GQ:** Amy Wallace, “Miss Millennium: Beyoncé,” *GQ*, January 10, 2013, [www.gq.com/story/beyonce-cover-story-interview-gq-february-2013](http://www.gq.com/story/beyonce-cover-story-interview-gq-february-2013).

**...«иметь достаточно времени для себя»:** Rebecca J. Rosen, “Why Do Americans Work So Much?” *The Atlantic*, January 7, 2016, [www.theatlantic.com/business/archive/2016/01/inequality-work-hours/422775](http://www.theatlantic.com/business/archive/2016/01/inequality-work-hours/422775).

**...нас делает счастливыми возможность проводить время с друзьями:** Cristobal Young and Chaeyoon Lim, “Time as a Network Good: Evidence from Unemployment and the Standard Workweek,” *Sociological Science* 1, no. 2 (February 18, 2014), [www.sociologicalscience.com/time-network-good](http://www.sociologicalscience.com/time-network-good).

**...один из ведущих исследователей феномена выгорания:** Kenneth R. Rosen, “How to Recognize Burnout before You’re Burned Out,” *New York Times*, September 5, 2017, [www.nytimes.com/2017/09/05/smarter-living/workplace-burnout-symptoms.html](http://www.nytimes.com/2017/09/05/smarter-living/workplace-burnout-symptoms.html).

**...«никто не может выполнить мою работу»:** Sarah Green Carmichael, “Millennials Are Actually Workaholics, According to Research,” *Harvard Business Review*, August 17, 2016, <https://hbr.org/2016/08/millennials-are-actually-workaholics-according-to-research>.

**...связано с центрами удовольствия в нашем мозге:** Annie McKee and Kandi Wiens, “Prevent Burnout by Making Compassion a Habit,” *Harvard Business Review*, May 11, 2017, <https://hbr.org/2017/05/prevent-burnout-by-making-compassion-a-habit>.

**...автор книги «Там, где живут чудовища»:** Интервью Эммы Брукс с Морисом Сендаком, *The Believer*, November 2012, [www.believermag.com/issues/201211/?read=interview\\_sendak](http://www.believermag.com/issues/201211/?read=interview_sendak).

**...в два раза чаще, чем ему кажется:** Sally Andrews et al., “Beyond Self-report: Tools to Compare Estimated and Real-World Smartphone Use,” *PLoS ONE* 10, no. 10 (October 2015), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0139004>.

**...и через секунду понимаете, что его там даже нет:** Michelle Drouin, “Phantom Vibrations among Undergraduates: Prevalence and Associated Psychological Characteristics,” *Computers in Human Behavior* 28, no. 4 (July 2012): 1490–96, [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563212000799](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563212000799).

**...лишить концентрации и сил:** Daniel J. Levitin, “Hit the Reset Button in Your Brain,” *New York Times*, August 9, 2014, [www.nytimes.com/2014/08/10/opinion/sunday/hit-the-reset-button-in-your-brain.html](http://www.nytimes.com/2014/08/10/opinion/sunday/hit-the-reset-button-in-your-brain.html).

**«Все что я могу сказать — отложи свой телефон»:** Шонда Раймс «Год, когда я всему говорила «да»», Эксмо: 2019 (Shonda Rhimes, *Year of Yes* (New York: Simon & Schuster, 2016), Kindle)

**Сотрудники компании не могут отправлять друг другу электронные письма в будние дни после десяти вечера:** “Zzzmail,” [Vynamic.com](http://Vynamic.com), accessed April 8, 2018,

<https://vynamic.com/zzzmail>.

**...пишет психолог Дональд Кэмпбелл:** Стивен Пинкер «Как работает мозг», Кучково поле: 2017 (Steven Pinker, *How the Mind Works* (New York: W. W. Norton, 1997), Kindle).

**...произошло что-то плохое, и из этого получилось что-то хорошее:** Brad Stulberg, “Become More Resilient by Learning to Take Joy Seriously,” *New York*, April 28, 2017, <http://nymag.com/scienceofus/2017/04/become-morresilient-by-learning-to-take-joy-seriously.html>.

**...многие работники, узнав о решении суда, даже приуныли в свое удовольствие:** T-Mobile USA, Inc. v. NLRB, No. 16-60284 (5th Cir. 2017), <https://law.justia.com/cases/federal/appellate-courts/ca5/16-60284/16-60284-2017-07-25.html>.

**...чувствовали себя хуже, чем те их сверстники, у которых не было проблем с принятием себя:** Brett Q. Ford et al., “The Psychological Health Benefits of Accepting Negative Emotions and Thoughts: Laboratory, Diary, and Longitudinal Evidence,” *Journal of Personality Social Psychology*, July 2017, [www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/28703602](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/28703602).

**...«справляются со стрессом более успешно»:** Yasmin Anwar, “Feeling bad about feeling bad can make you feel worse,” *Berkeley News*, August 10, 2017, <http://news.berkeley.edu/2017/08/10/emotionalacceptance>.

**...стараясь избежать подобного:** Julie K. Norem and Nancy Cantor, “Defensive Pessimism: Harnessing Anxiety as Motivation,” *Journal of Personality and Social Psychology* 51, no. 6 (1986): 120817, <http://psycnet.apa.org/record/1987-13154-001>.

**...защищающихся пессимистов заставляют не унывать:** Julie K. Norem and Edward C. Chang, “The Positive Psychology of Negative Thinking,” *Journal of Clinical Psychology* 50, no. 9 (2002): 993–1001, <http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/The-Positive-Psychology-of-Negative-Thinking.pdf>.

**...идентично тому, что мы испытываем во время азарта:** Olga Khazan, “Can Three Words Turn Anxiety into Success?” *The Atlantic*, March 23, 2016, [www.theatlantic.com/health/archive/2016/03/can-three-words-turn-anxiety-into-success/474909](http://www.theatlantic.com/health/archive/2016/03/can-three-words-turn-anxiety-into-success/474909).

**...переосмысливающие стресс как ощущение азарта:** Alison Wood Brooks, “Get Excited: Reappraising Pre-Performance Anxiety as Excitement,” *Journal of Experimental Psychology* 143, no. 3 (2014): 114458, [www.apa.org/pubs/journals/releases/xge-a0035325.pdf](http://www.apa.org/pubs/journals/releases/xge-a0035325.pdf).

**...лучше справляются со стрессом:** Emma Janette Rowland, “Emotional Geographies of Care Work in the NHS,” *Royal Holloway University of London*, [https://pure.royalholloway.ac.uk/portal/files/23742468/final\\_submission\\_1st\\_december\\_2014.pdf](https://pure.royalholloway.ac.uk/portal/files/23742468/final_submission_1st_december_2014.pdf).

**...заставляет вас и ваших слушателей чувствовать себя хуже:** Margot Bastin et al., “Brooding and Reflecting in an Interpersonal Context,” *Personality and Individual Differences* 63 (2014): 100–105, [https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/439101/2/post+print+Brooding+and+Reflecting+in+an+Interpersonal+Context\\_Bastin+\(2014\).pdf](https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/439101/2/post+print+Brooding+and+Reflecting+in+an+Interpersonal+Context_Bastin+(2014).pdf).

**...заставляют обенх подруг чувствовать себя более обеспокоенными и подавленными:** Amanda J. Rose, “Co-rumination in the Friendships of Girls and Boys,” *Child Development* 73, no. 6 (November–December 2002): 1830–43, [www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12487497](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12487497).

**...подтолкнет вас к решению:** Adam Grant, “*The Daily Show*’s Secret to Creativity,” *WorkLife Podcast*, March 7, 2018, [www.linkedin.com/pulse/daily-shows-secret-creativity-adam-grant](http://www.linkedin.com/pulse/daily-shows-secret-creativity-adam-grant).

**Трудно жить в ситуации неопределенности:** Achim Peters et al., “Uncertainty and Stress: Why It Causes Diseases and How It Is Mastered by the Brain,” *Progress in Neurobiology* 156 (September 2017): 164–88, [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301008217300369](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301008217300369).

**...из-за недостатка указаний со стороны босса:** Мортен Хансен «Мастер своего дела», МИФ: 2019 (Morten Hansen, *Great at Work* (New York: Simon & Schuster, 2018)).

**...вдвое больше дней отпуска, чем их коллеги:** Amanda Eisenberg, “Vacation Time Can

Boost Employee Performance,” *Employee Benefit Advisor*, July 31, 2017, [www.employeebenefitadviser.com/news/vacation-time-can-boost-employee-performance](http://www.employeebenefitadviser.com/news/vacation-time-can-boost-employee-performance).

...отмечает соучредитель Flickr Катерина Фэйк: Caterina Fake, “Working Hard Is Overrated,” *Business Insider*, September 28, 2009, [www.businessinsider.com/working-hard-is-overrated-2009-9](http://www.businessinsider.com/working-hard-is-overrated-2009-9).

...половину своего времени мы тратим на настоящее: Matthew A. Killingsworth and Daniel T. Gilbert, “A Wandering Mind Is an Unhappy Mind,” *Science* 330, no. 6006 (Nov 2010): 932, [www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21071660](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21071660).

...блуждающий ум — несчастный ум: там же.

...анализируем конкретные элементы проблемы и пытаемся лучше понять их: Nicholas Petrie, “Pressure Doesn’t Have to Turn into Stress,” *Harvard Business Review*, March 16, 2017, <https://hbr.org/2017/03/pressure-doesnt-have-to-turn-into-stress>.

...вы вдруг обнаружили, что пессимистические мысли берут верх: Brad Stulberg, “Become More Resilient.”

...выйти за рамки негативных моделей мышления: Ли Энн Реннингер - в телефонном интервью авторам книги, 19 апреля 2018 года.

...необходимо решить вопрос в течение одного-двух дней: Nick Wignall, “How to Fall Asleep Amazingly Fast by Worrying on Purpose,” *Medium*, February 12, 2018, <https://medium.com/swlh/how-to-fall-asleep-amazingly-fast-by-worrying-on-purpose-db0078acc6b6>.

## Глава 3: мотивация

...«буду счастливее на рабочем месте»: Кали Ресслер и Джоди Томпсон «Офис в стиле фанк. Манифест удаленной работы», МИФ: 2013 (Cali Ressler and Jody Thompson, *Why Work Sucks and How to Fix It: The Results- only Revolution* (New York: Penguin Press, 2010), Kindle).

...распространялась на всю компанию: Seth Stevenson, “Don’t Go to Work,” *Slate*, May 11, 2014, [www.slate.com/articles/business/psychology\\_of\\_management/2014/05/best\\_buy\\_s\\_rowe\\_experiment\\_can\\_results\\_only\\_work\\_environments\\_actually\\_be.html](http://www.slate.com/articles/business/psychology_of_management/2014/05/best_buy_s_rowe_experiment_can_results_only_work_environments_actually_be.html).

...тринадцать программных пунктов ROWE: Кали Ресслер и Джоди Томпсон «Офис в стиле фанк. Манифест удаленной работы».

...чувствуют, что увлечены работой: “Employee Engagement”, Gallup, accessed February 17, 2018, [http://news.gallup.com/topic/employee\\_engagement.aspx](http://news.gallup.com/topic/employee_engagement.aspx).

...работы, которая давала им большую свободу: Joris Lammers, “To Have Control over or to Be Free from Others? The Desire for Power Reflects a Need for Autonomy,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 42, no. 4 (March 2016): 498– 512, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0146167216634064?rss=1&>

...количество прогулов и текучка кадров сократились: Lydia DePillis, “Walmart Is Rolling Out Big Changes to Worker Schedules This Year,” *Washington Post*, February 17, 2016, [www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2016/02/17/walmart-is-rolling-out-big-changes-to-worker-schedules-this-year](http://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2016/02/17/walmart-is-rolling-out-big-changes-to-worker-schedules-this-year).

...чтобы посещать внеклассные мероприятия: Stevenson, “Don’t Go to Work.”

Количество добровольных увольнений снизилось: там же.

...которая изначально высказывала свои сомнения: Кали Ресслер и Джоди Томпсон «Офис в стиле фанк. Манифест удаленной работы».

«Почти всегда ответ положительный»: Дэниел Пинк в телефонном интервью авторам книги, 27 февраля 2018.

«Делать два десяти- или пятнадцатиминутных перерыва во второй половине дня может почти каждый»: там же.

Безос однажды сказал это одному из своих инженеров: Брэд Стоун, «The Everything

Store. Джефф Безос и эра Amazon», *Азбука-Аттикус*: 2014 (Brad Stone, *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon* (New York: Back Bay Books, 2014), Kindle).

**...высвобождается, когда мы получаем вознаграждение:** “Dopamine Regulates the Motivation to Act, Study Shows,” *Science Daily*, January 10, 2013, [www.sciencedaily.com/releases/2013/01/130110094415.htm](http://www.sciencedaily.com/releases/2013/01/130110094415.htm).

**...так и в ситуации выигрыша:** Henry W. Chase and Luke Clark, “Gambling Severity Predicts Midbrain Response to Near-miss Outcomes,” *Journal of Neuroscience* 30, no. 18 (May 2010): 6180-87, [www.jneurosci.org/content/30/18/6180.full](http://www.jneurosci.org/content/30/18/6180.full).

**...мы чувствуем прилив энергии:** Karl E. Weick, “Small Wins Redefining the Scale of Social Problems,” *American Psychologist* 39, no. 1 (January 1984): 40–49, [http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Small-Wins\\_Redefining-the-Scale-of-Social-Problems.pdf](http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Small-Wins_Redefining-the-Scale-of-Social-Problems.pdf).

**...делает нас более счастливыми и способствует вовлечению в работу:** Teresa Amabile and Steven Kramer, *The Progress Principle* (Boston: Harvard Business Press, 2011), Kindle.

**...упускать из виду более широкую картину — убийственно для мотивации:** Dr. Pranav Parijat and Jaipur Shilpi Bagga, “Victor Vroom’s Expectancy Theory of Motivation—An Evaluation,” *International Research Journal of Business Management* 7, no. 9 (September 2014), <http://irjbm.org/irjbm2013/Sep2014/Paper1.pdf>.

**...говорит о необходимости включения каждого и командной работе:** Leah Fessler, “Three Words Make Brainstorming Sessions at Google, Facebook, and IDEO More Productive,” *Quartz*, July 10, 2017, <https://qz.com/1022054/the-secret-to-better-brainstorming-sessions-lies-in-the-phrase-how-might-we>.

**...возможность подойти к вам с вопросами:** Дэниел Пинк «Драйв. Что на самом деле нас мотивирует», *Альпина*: 2013 (Pink, *Drive*, 166).

**...«ощущение цели, что работа имеет хоть какую-то отдачу»:** Dan Ariely, Emir Kamenica, and Dražen Prelec, “Man’s Search for Meaning: The Case of Legos,” *Journal of Economic Behavior & Organization* (September 2008): 671–77, [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167268108000127](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167268108000127).

**...«а не работать над решением сложных задач»:** Paul Graham, “How to Do What You Love,” *Paul Graham’s Top Business Tips* (blog), accessed February 18, 2018, [www.paulgraham.com/love.html](http://www.paulgraham.com/love.html).

**...беззаботных и счастливых моментов:** “The Most and Least Meaningful Jobs,” PayScale, accessed February 18, 2018, [www.payscale.com/data-packages/most-and-least-meaningful-jobs](http://www.payscale.com/data-packages/most-and-least-meaningful-jobs).

**...пережить особенно тоскливые дни:** Shelley A. Fahlman, “Does a Lack of Meaning Cause Boredom? Results from Psychometric, Longitudinal, and Experimental Analyses,” *Journal of Social and Clinical Psychology* 28, no. 3 (2009): 307–40, <https://psyc525final.wikispaces.com/file/view/Does+a+lack+of+meaning+cause+boredom+-+Results+from+psychometric,+longitudinal,+and+experimental+analyses.pdf>.

**...непродолжительные контакты с людьми, которым наша работа приносит пользу:** Ласло Бок «Работа рулит!», *МИФ*: 2015 (Brock *Work Rules!*)

**...сотрудники, которым удалось пообщаться с получателями стипендии, привлекли почти в два раза больше средств:** Adam Grant, “How Customers Can Rally Your Troops,” *Harvard Business Review*, June 2011, <https://hbr.org/2011/06/how-customers-can-rally-your-troops>.

**...«это был один из самых прекрасных комплиментов в жизни»:** Alexandra Petri, “Maurice Sendak and Childhood — We Ate It Up, We Loved It,” *Washington Post*, May 8, 2012, [www.washingtonpost.com/blogs/compost/post/maurice-sendak-and-childhood-we-ate-it-up-we-loved-it/2012/05/08/gIAhfcwAU\\_blog.html](http://www.washingtonpost.com/blogs/compost/post/maurice-sendak-and-childhood-we-ate-it-up-we-loved-it/2012/05/08/gIAhfcwAU_blog.html).

**Абсолютов не существует, так что наше мышление имеет большое значение:** Catherine Bailey and Adrian Madden, “What Makes Work Meaningful— or Meaningless,” *MIT Sloan Management Review*, Summer 2016, <https://sloanreview.mit.edu/article/what>

makes-work-meaningful-or-meaningless.

**...непринужденно шутила с пассажирами, помогая им почувствовать себя более комфортно:** Dave Isay, *Callings: The Purpose and Passion of Work* (New York: Penguin, 2017), Kindle.

**... «чтобы окружение приносило мне как можно больше радости»:** “I Am Joi Ito of MIT Media Lab, Ask Me Anything,” Reddit, May 29, 2015, [www.reddit.com/r/IAmA/comments/37qf9h/i\\_am\\_joi\\_ito\\_director\\_of\\_mit\\_media\\_lab\\_ask\\_me](http://www.reddit.com/r/IAmA/comments/37qf9h/i_am_joi_ito_director_of_mit_media_lab_ask_me)

**...«приземлится на платформу посреди Атлантики»:** Ali Rowghani, “What’s the Second Job of a Startup CEO?” *Y Combinator*, November 29, 2016, <https://blog.ycombinator.com/the-second-job-of-a-startup-ceo>.

**...код на языке, которого еще не существует:** “Human Capital Outlook,” World Economic Forum, June 2016, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_ASEAN\\_HumanCapitalOutlook.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_ASEAN_HumanCapitalOutlook.pdf).

**...«вы выбираете, от того, у кого вы учитесь»:** Seth Godin, “17 ideas for the modern world of work,” altMBA, выступление 18 февраля 2018, <https://altmba.com/ideas>.

**...«находит дыру в крыше»:** Graham, “How to Do What You Love.”

**...приходится считать минуты до конца рабочего дня:** Kim Willsher, “Frenchman Takes Former Employer to Tribunal over Tedious Job,” *Guardian*, May 2, 2016, [www.theguardian.com/world/2016/may/02/frenchman-takes-former-employer-to-tribunal-over-tedious-job](http://www.theguardian.com/world/2016/may/02/frenchman-takes-former-employer-to-tribunal-over-tedious-job).

**...ударил себя током почти двести раз:** *HBR Ideacast*, “Episode 592: Why Everyone Should See Themselves as a Leader,” released August 31, 2017, [hbr.org/ideacast/2017/08/why-everyone-should-see-themselves-as-a-leader](http://hbr.org/ideacast/2017/08/why-everyone-should-see-themselves-as-a-leader).

**...пускаемся в воспоминания и начинаем изобретать новые идеи:** Elle Metz, “Why Idle Moments Are Crucial for Creativity,” *BBC*, April 14, 2017, [www.bbc.com/capital/story/20170414-why-idle-moments-are-crucial-for-creativity](http://www.bbc.com/capital/story/20170414-why-idle-moments-are-crucial-for-creativity).

**...связанных с памятью и воображением:** Jennifer Schuessler, “Our Boredom, Ourselves,” *New York Times*, January 21, 2010, [www.nytimes.com/2010/01/24/books/review/Schuessler-t.html](http://www.nytimes.com/2010/01/24/books/review/Schuessler-t.html).

**...посидеть и подумать:** там же.

**...эффективнее справиться со стрессом, чем просто расслабление:** Chen Zhang et al., “More Is Less: Learning but Not Relaxing Buffers Deviance under Job Stressors,” *Journal of Applied Psychology* 103, no. 2 (September 21, 2017): 123–36, [www.ncbi.nlm.nih.gov/labs/articles/28933912](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/labs/articles/28933912).

**«При помощи знаний, которые я получил на пройденном мною курсе»:** Ники Лустиг – авторам книги в телефонном интервью и переписке по емейлу, 10 января 2017.

**...играть в успешной команде:** Thomas Zimmerfaust, “Are Workers Willing to Pay to Join a Better Team?” *Economic Inquiry*, December 26, 2017, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ecin.12543/abstract>.

**Изготовленная ими самими мебель имеет большую ценность:** Michael Norton et al., “The ‘IKEA Effect’: When Labor Leads to Love,” Harvard Business School Working Paper, 2011, [www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-091.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-091.pdf).

**...работали лучше других:** Paul P. Baard et al., “Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings,” *Journal of Applied Social Psychology* 34, no. 10 (2004): 2045–68, [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2004\\_BaardDeciRyan.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2004_BaardDeciRyan.pdf).

**...первую кулинарную книгу она опубликовала в пятьдесят один год:** Ruth Reichl, “Julia Child’s Recipe for a Thoroughly Modern Marriage,” *Smithsonian*, June 2012, [www.smithsonianmag.com/history/julia-childs-recipe-for-a-thoroughly-modern-marriage-86160745](http://www.smithsonianmag.com/history/julia-childs-recipe-for-a-thoroughly-modern-marriage-86160745).

**...чтобы добиваться еще большего: Кэрол Двек «Новая психология успеха. Думай и побеждай», Книжный клуб "Клуб семейного досуга". Харьков, 2007** (Carol Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (New York: Random House, 2006), Kindle)

**...спытывающие беспокойство или подавленность, не учатся:** Bruce D. Perry, "Fear and Learning: Trauma Related Factors in Adult Learning," *New Directions for Adult and Continuing Education*, no. 110 (2006): 21–27.

**...у кого на рабочем месте есть друзья:** Christine M. Riordan and Rodger W. Griffith, "The Opportunity for Friendship in the Workplace: An Underexplored Construct," *Journal of Business and Psychology* 10, no. 2 (December 1995): 141– 54, <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02249575>.

**...меньше подвержены стрессу:** Faith Ozbay et al., "Social Support and Resilience to Stress: From Neurobiology to Clinical Practice," *Psychiatry (Edgmont)* (2007): 35–40, [www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2921311](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2921311).

**...выступить с презентацией и, наконец, попросить о повышении:** "The Positive Business Impact of Having a Best Friend at Work," *HR in Asia*, June 23, 2016, [www.hrinasia.com/hr-news/the-positive-business-impact-of-having-a-best-friend-at-work](http://www.hrinasia.com/hr-news/the-positive-business-impact-of-having-a-best-friend-at-work).

**...более успешными в работе, чем те, кто приходил в одиночку:** Erica Field et al., "Friendship at Work: Can Peer Effects Catalyze Female Entrepreneurship?" National Bureau of Economic Research Working Paper No. 21093, April 2015, [www.nber.org/papers/w21093](http://www.nber.org/papers/w21093).

**...число сократилось до трети:** Adam Grant, "Friends at Work? Not So Much," *New York Times*, September 4, 2015, [www.nytimes.com/2015/09/06/opinion/sunday/adam-grant-friends-at-work-not-so-much.html](http://www.nytimes.com/2015/09/06/opinion/sunday/adam-grant-friends-at-work-not-so-much.html).

**...«дух товарищества при этом царит вне рабочего места»:** там же.

**...чем те, кто привык полагаться только на себя:** Шон Ачор «Преимущество счастья», Эксмо, 2014 (Shawn Achor, *Before Happiness* (New York: Crown Business, 2013), 178)

**...направляют нас на нашем карьерном пути:** Edith M. Hamilton et al., "Effects of Mentoring on Job Satisfaction, Leadership Behaviors, and Job Retention of New Graduate Nurses," *Journal for Nurses in Professional Development*, July–August 1989, [http://journals.lww.com/jnsdonline/Abstract/1989/07000/Effects\\_of\\_Mentoring\\_on\\_Job\\_Satisfaction,.3.aspx](http://journals.lww.com/jnsdonline/Abstract/1989/07000/Effects_of_Mentoring_on_Job_Satisfaction,.3.aspx).

**...говорит экономист и писатель Тайлер Коуэн: Интервью Эзры Клейн с Тайлером Коуэном, ноябрь 2017, Longform Podcast, Episode 270,** <https://longform.org/posts/longform-podcast-270-tyler-cowen>.

**...важные члены сети:** Bert N. Uchino et al., "Heterogeneity in the Social Networks of Young and Older Adults," *Journal of Behavioral Medicine* 24, no. 4 (August 2001): 361– 82, <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1010634902498>.

**...более усердно стремились к успеху и строили рабочие взаимоотношения:** Jessica R. Methot et al., "The Space Between Us: A Socialfunctional Emotions View of Ambivalent and Indifferent Workplace Relationships," *Journal of Management* 43, no. 6 (July 2017): 1789–1819, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206316685853?journalCode=joma>.

**Интеграторы не создают никаких границ:** Christena Nippert-Eng, "Calendars and Keys: The Classification of 'Home' and 'Work,'" *Sociological Forum* 11, no. 3 (September 1996): 563–82, <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02408393>.

**К сожалению для сегментаторов:** Robert Half, "Many Employees Think It's OK to Connect with Colleagues on Social Media, but Not All Managers Agree," Robert Half, accessed February 18, 2018, <http://rh-us.mediaroom.com/2017-09-12-Should-You-Friend-Your-Coworkers>.

**...игнорировать запрос на добавление в друзья от коллеги:** Adam Grant, "Why Some People Have No Boundaries Online," *Huffington Post*, November 11, 2013, [www.huffingtonpost.com/adam-grant/why-some-people-have-no-b\\_b\\_3909799.html](http://www.huffingtonpost.com/adam-grant/why-some-people-have-no-b_b_3909799.html).

**...воспринимаются коллегами более негативно:** Leslie K. John, "Hiding Personal

Information Reveals the Worst,” Harvard Business School, January 26, 2016, [www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=50432](http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=50432).

... «здесь видны все действия и отношения коллег вне работы»: Джулианна Пиллемер – в телефонном интервью авторам книги, 8 января 2017.

...стремлением к соблюдению дедлайнов дается непросто: David Burkus, “Work Friends Make Us More Productive (Except When They Stress Us Out),” *Harvard Business Review*, May 26, 2017, <https://hbr.org/2017/05/work-friends-make-us-more-productive-except-when-they-stress-us-out>.

...кандидат наук из Уортонской школы бизнеса: Джулианна Пиллемер – в телефонном интервью авторам книги, 8 января 2017.

...могут стать началом других, более значимых отношений: Grant, “Friends at Work?”

... «общаются с одними и теми же коллегами»: там же.

## Глава 4: принятие решений

...уделять им всем внимание, а не избегать их: Myeong-Gu Seo and Lisa Feldman Barrett, “Being Emotional During Decision Making— Good or Bad? An Empirical Investigation,” *Academy of Management Journal* 50, no. 4. (August 2007): 923–40, [www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2361392](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2361392).

Уильям Джеймс называет интуитивные ощущения «прочувствованным знанием»: Beryl W. Holtam, *Let’s Call It What It Is: A Matter of Conscience: A New Vocabulary for Moral Education* (Berlin: Springer Science & Business Media, 2012).

...сузить набор имеющихся вариантов и расставить приоритеты: Marcel Zeelenberg et al., “On Emotion Specificity in Decision Making: Why Feeling Is for Doing,” *Judgment and Decision Making* 3, no. 1 (January 2008): 18– 27, <http://journal.sjdm.org/bb2/bb2.html>.

...все идеи ее коллег просто отвратительны: Scott S. Wiltermuth and Larissa Z. Tiedens, “Incidental Anger and the Desire to Evaluate,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 116 (2011): 55–65, <https://pdfs.semanticscholar.org/53d4/6c8475881cf8911e235418f9a13acf56d4cd.pdf>.

...сравнивать между собой яблоки и апельсины: Michel Cabanac, “Pleasure: The Common Currency,” *Journal of Theoretical Biology* 155, no. 2 (April 1992): 173– 200, [www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12240693](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12240693).

...вы, скорее всего, испытываете релевантные эмоции: Scott S. Wiltermuth and Larissa Z. Tiedens, “Incidental anger and the desire to evaluate,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 116, no. 1 (September 2011): 55– 65, <https://pdfs.semanticscholar.org/53d4/6c8475881cf8911e235418f9a13acf56d4cd.pdf>.

...выбирая между хорошим и хорошим: Amitai Shenhav and Randy L. Buckner, “Neural Correlates of Dueling Affective Reactions to Win-win Choices,” *Proceedings of the National Academy of Science* 111, no. 3 (July 29, 2014): 10978–83, [www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25024178](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25024178).

...нейробиологи называют его: Maria Konnikova, “When It’s Bad to Have Good Choices,” *New Yorker*, August 1, 2014, [www.newyorker.com/science/maria-konnikova/bad-good-choices](http://www.newyorker.com/science/maria-konnikova/bad-good-choices).

...беспокойство зачастую длится в течение нескольких дней или месяцев: “When Fear Is a Competitive Advantage — 4 Steps to Make It Work for You,” *First Round Review*, accessed on April 21, 2018, <http://firstround.com/review/when-fear-is-a-competitive-advantage-4-steps-to-make-it-work-for-you>.

...«основываясь на реальной ситуации, найти лучшее решение»: там же.

...вариант, который, по-вашему, сведет сожаления к минимуму: Майкл Льюис «Отмененный проект», АСТ, 2019 (Michael Lewis, *The Undoing Project* (New York: W. W. Norton, 2016), Kindle)

... «изменение приведет к какой-либо катастрофе»: там же.



... **«сталкиваясь с выбором, который окажет большое влияние на жизнь»:** Steven D. Levitt, “Heads or Tails: The Impact of a Coin Toss on Major Life Decisions and Subsequent Happiness,” *NBER Working Paper* No. 22487 (August 2016), [www.nber.org/papers/w22487](http://www.nber.org/papers/w22487).

... **«просто умирала от зависти»:** Гретхен Рубин в телефонном интервью авторам книги, 23 февраля 2018.

...**«потому что не могу сравниться в ней в этом»:** “Envy at the Office: A Q&A with Tanya Menon, PhD,” accessed April 21, 2018, <http://goop.com/envy-at-the-office>.

...**монета, застрявшая в автомате:** Daniel Västfjäll et al., “The Arithmetic of Emotion: Integration of Incidental and Integral Affect in Judgments and Decisions,” *Frontiers in Psychology* 7 (March 2016): 325, [www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4782160](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4782160).

...**можем запросто сбросить их со счетов:** там же.

...**вспомните больше связанных с ней радостных моментов:** Seo and Barrett, “Being Emotional,” 923–40.

...**выйдите на короткую прогулку или пробежку:** Christina Zelano et al., “Nasal Respiration Entrain Human Limbic Oscillations and Modulates Cognitive Function,” *Journal of Neuroscience* 36, no. 49 (December 7, 2016): 12448–67.

...**занижаем ожидания в отношении себя:** Jennifer S. Lerner et al., “The Financial Costs of Sadness,” *Psychological Science* 24, no. 1 (November 13, 2012): 72–79, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0956797612450302?journalCode=psa>.

...**противопоставить грусти можно благодарность:** Jennifer S. Lerner et al., “Emotion and Decision Making,” *Annual Review of Psychology* 66 (January 2015): 799–823, [http://scholar.harvard.edu/files/jenniferlerner/files/emotion\\_and\\_decision\\_making.pdf](http://scholar.harvard.edu/files/jenniferlerner/files/emotion_and_decision_making.pdf).

...**эффект от которого может длиться более месяца:** Martin Seligman et al., “Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions,” *American Psychology* 60, no. 5 (July 2005): 410–21, [www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16045394](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16045394).

...**пока не получил права уволить Стентона:** Alex Crippen, “Warren Buffett: Buying Berkshire Hathaway Was \$200 Billion Blunder,” *CNBC*, October 18, 2010, [www.cnn.com/id/39710609](http://www.cnn.com/id/39710609).

...**на сто миллиардов долларов больше, чем сегодня:** Modesto A. Maidique, “Intuition Isn’t Just about Trusting your Gut,” *Harvard Business Review*, April 13, 2011, <https://hbr.org/2011/04/intuition-good-bad-or-indiffer>.

...**не спешите игнорировать советы:** Daphna Motro et al., “Investigating the Effects of Anger and Guilt on Unethical Behavior: A Dual-Process Approach,” *Journal of Business Ethics* (2016), <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-016-3337-x>.

...**высказывали худшие предположения:** Francesca Gino, *Sidetracked: Why Our Decisions Get Derailed, and How We Can Stick to the Plan* (Cambridge, MA: Harvard Business Review Press, 2013), 45–47.

...**по-разному влияет на процесс принятия решений у мужчин и у женщин:** Eddie North-Hager, “When Stressed, Men Charge Ahead, Women More Cautious,” *USC News*, June 2, 2011, <http://news.usc.edu/30333/When-Stressed-Men-Charge-Ahead-Women-More-Cautious>.

...**женщины, как правило, выбирают вариант с низким уровнем риска:** Ruud van den Bos et al., “Stress and Decisionmaking in Humans: Performance Is Related to Cortisol Reactivity, Albeit Differently in Men and Women,” *Psychoneuroendocrinology* 34, no. 10 (November 2009): 1449–58, [www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19497677](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19497677).

...**пишет психолог Тереза Хьюстон:** Miranda Green, “Make Better Decisions by Using Stress to Your Advantage,” *Financial Times*, August 28, 2016, [www.ft.com/content/9e751970-6a0b-11e6-a0b1-d87a9fea034f](http://www.ft.com/content/9e751970-6a0b-11e6-a0b1-d87a9fea034f).

...**«неспешность в принятии решения»:** North- Hager, “When Stressed, Men Charge Ahead, Women More Cautious.”

...**как будто свидания всегда оканчиваются исключительно удачно:** Lauren Rivera «Go with Your Gut: Emotion and Evaluation in Job Interviews», *An Economic Sociology*

*Seminar presentation.*

**...уже после первых десяти секунд собеседования:** Frank J. Bernieri, "The Importance of First Impressions in a Job Interview," *Midwestern Psychological Association Conference*, May 2000, [www.researchgate.net/publication/313878823\\_The\\_importance\\_of\\_first\\_impressions\\_in\\_a\\_job\\_interview](http://www.researchgate.net/publication/313878823_The_importance_of_first_impressions_in_a_job_interview).

**...не нанимать тех, с кем хорошо:** Lauren Rivera «Go with Your Gut: Emotion and Evaluation in Job Interviews», *An Economic Sociology Seminar presentation*.

**...тот, кто просто способен это сделать:** там же.

**...руководившая отделом кадров в Netflix в течение четырнадцати лет:** Патти Маккорд – в телефонном интервью авторам книги, 5 февраля 2018.

**...насколько они будут похожи на интервьюера:** Анжела Энтони в телефонном интервью авторам книги, 13 марта 2018.

**Женщинам сложнее оказаться в традиционно «мужских» сферах:** "Recruiting Men, Constructing Manhood: How Health Care Organizations Mobilize Masculinities as Nursing Recruitment Strategy," *Gender & Society* (blog), February 4, 2014, <https://gendersociety.wordpress.com/2014/02/04/recruiting-men-constructing-manhood-how-health-care-organizations-mobilize-masculinities-as-nursing-recruitment-strategy>.

**«Достаточно ли вы мужественны, чтобы стать медсестрой?»:** Claire Cain Miller, "Why Men Don't Want the Jobs Done Mostly by Women," *New York Times*, January 4, 2017, [www.nytimes.com/2017/01/04/upshot/why-men-dont-want-the-jobs-done-mostly-by-women.html](http://www.nytimes.com/2017/01/04/upshot/why-men-dont-want-the-jobs-done-mostly-by-women.html).

**...ведущие себя чересчур уверенно:** Joan C. Williams et al., "Double Jeopardy? Gender Bias against Women in Science," *Tools for Change in STEM*, January 21, 2015, [www.toolsforchangeinstem.org/double-jeopardy-gender-bias-women-color-science](http://www.toolsforchangeinstem.org/double-jeopardy-gender-bias-women-color-science).

**...у которых начальники не страдают предвзятостью:** Dylan Glover et al., "Discrimination as a Self-Fulfilling Prophecy: Evidence from French Grocery Stores," *Quarterly Journal of Economics* 132, no. 3 (August 1, 2017): 1219–60, <https://doi.org/10.1093/qje/qjx006>.

**...стереотипам о собственной «лени»:** Adia Harvey Wingfield, "Being Black— but Not Too Black— in the Workplace," *The Atlantic*, October 14, 2015, [www.theatlantic.com/business/archive/2015/10/being-black-work/409990](http://www.theatlantic.com/business/archive/2015/10/being-black-work/409990).

**«Выявив проблему, вы становитесь открыты»:** Интервью с Патти Маккорд.

**...играть за закрытым занавесом:** Claudia Goldin and Cecilia Rouse, "Orchestrating Impartiality: The Impact of 'Blind' Auditions on Female Musicians," *National Bureau of Economic Research*, January 1997, [www.nber.org/papers/w5903](http://www.nber.org/papers/w5903).

**...стало больше женщин и представителей различных меньшинств:** Adam Grant, "The Daily Show's Secret to Creativity."

**«Расскажите на примере о вашей стратегии»:** Ласло Бок «Работа рулит!»

**...поможет вам не сосредоточиваться слишком долго:** Iris Bohnet et al., "When Performance Trumps Gender Bias: Joint vs. Separate Evaluation," *Management Science* 62, no. 5 (2016): 1225–34, [https://ofew.berkeley.edu/sites/default/files/when\\_performance\\_trumps\\_gender\\_bias\\_bohnet\\_et\\_al.pdf](https://ofew.berkeley.edu/sites/default/files/when_performance_trumps_gender_bias_bohnet_et_al.pdf).

**...случайные, и даже иногда бессмысленные ответы:** Jason Dana, "Belief in the Unstructured Interview: The Persistence of an Illusion," *Judgment and Decision Making* 8, no. 5 (September 2013): 512–20, <http://journal.sjdm.org/12/121130a/jdm121130a.pdf>.

**...первого подобного исследования в 1989 году:** Marianne Bertrand and Sendhil Mullainathan, "Are Emily and Greg More Employable than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination," *National Bureau of Economic Research*, July 2003, [www.nber.org/papers/w9873](http://www.nber.org/papers/w9873).

**...оценить кандидатов на основе их навыков:** John E. Hunter and Ronda F. Hunter,

“Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance,” *Psychological Bulletin* 96, no. 1 (1984): 72–98, [www.uam.es/personal\\_pdi/psicologia/pei/diferencias/Hunter1984JobPerformance.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/psicologia/pei/diferencias/Hunter1984JobPerformance.pdf).

**...предполагать, что шестой кандидат, возможно, не так уж и хорош:** Uri Simonsohn and Francesca Gino, “Daily Horizons: Evidence of Narrow Bracketing in Judgment from 10 Years of MBA-Admission Interviews,” *Psychological Science* 24, no. 2 (2013), [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2070623](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2070623).

**...меньше, чем ваши уверенные в себе коллеги:** Alison Wood Brooks and Maurice E. Schweitzer, “Can Nervous Nelly Negotiate? How Anxiety Causes Negotiators to Make Low First Offers, Exit Early, and Earn Less Profit,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115, no. 1 (May 2011): 43–54, [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597811000227](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597811000227).

**...большее количество проектов, чем их коллеги-мужчины:** Kathy Caprino, “Intimidated to Negotiate for Yourself? Five Critical Strategies to Help You Nail It,” *Forbes*, October 29, 2014, [www.forbes.com/sites/kathycaprino/2014/10/29/intimidated-to-negotiate-for-yourself-5-critical-strategies-to-help-you-nail-it/#1584039173f6](http://www.forbes.com/sites/kathycaprino/2014/10/29/intimidated-to-negotiate-for-yourself-5-critical-strategies-to-help-you-nail-it/#1584039173f6).

**...требовали столько же, сколько представители противоположного пола:** Emily T. Amanatullah and Michael W. Morris, “Negotiating Gender Roles: Gender Differences in Assertive Negotiating Are Mediated by Women’s Fear of Backlash and Attenuated When Negotiating on Behalf of Others,” *Journal of Personality and Social Psychology* 98, no. 2 (February 2010): 256–67, [www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20085399](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20085399).

**...«существуют ли неденежные формы поощрения»:** Andreas Jäger et al., “Using Self-regulation to Successfully Overcome the Negotiation Disadvantage of Low Power,” *Frontiers in Psychology* 8 (2017): 271, [www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/28382005](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/28382005).

**...частота несчастных случаев, заражений и смертельных исходов снизилась:** Atul Gawande, “The Checklist,” *New Yorker*, December 10, 2007, [www.newyorker.com/magazine/2007/12/10/the-checklist](http://www.newyorker.com/magazine/2007/12/10/the-checklist).

**«Остаться на нынешней работе, попросив повышение»:** Therese Huston, *How Women Decide: What’s True, What’s Not, and What Strategies Spark the Best Choices* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2016).

**...пишет психолог Таша Эйрих:** Tasha Eurich, “To Make Better Decisions, Ask Yourself ‘What,’ Not ‘Why,’” *New York*, May 2, 2017, [www.thecut.com/2017/05/to-make-better-decisions-ask-yourself-what-not-why.html](http://www.thecut.com/2017/05/to-make-better-decisions-ask-yourself-what-not-why.html).

**...выбирают что-то лучше, чем они:** Sheena S. Iyengar et al., “Doing Better but Feeling Worse: Looking for the ‘Best’ Job Undermines Satisfaction,” *Psychological Science* 17, no. 2 (February 2006): 143–50, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9280.2006.01677.x>.

**...выберите из них наилучший вариант:** Tibor Besedeš et al., “Reducing Choice Overload without Reducing Choices,” *Review of Economics and Statistics* 97, no. 4 (October 2015): 793–802, [www.mitpressjournals.org/doi/abs/10.1162/REST\\_a\\_00506?journalCode=rest#.VNI34mTF8rM](http://www.mitpressjournals.org/doi/abs/10.1162/REST_a_00506?journalCode=rest#.VNI34mTF8rM).

**...для более точной оценки всех «за» и «против»:** Stephen M. Fleming, “Hesitate! Quick decision making might seem bold, but the agony of indecision is your brain’s way of making a better choice,” *Aeon*, January 8, 2014, <https://aeon.co/essays/forget-being-boldly-decisive-let-your-brain-take-its-time>.

## Глава 5: команды

**«Не раздражают ли орфографические ошибки?»:** Stu Woo, “In Search of a Perfect Team at Work,” *Wall Street Journal*, April 4, 2017, [www.wsj.com/articles/in-search-of-a-perfect-team-at-work-1489372003](http://www.wsj.com/articles/in-search-of-a-perfect-team-at-work-1489372003).

**«В этой формуле «кто», похоже, не имело значения»:** Charles Duhigg, “What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team,” *New York Times*, February 25, 2016, [www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-](http://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-)

perfect-team.html.

**...рисковать, не боясь реакции группы:** Julia Rozovsky, “The Five Keys to a Successful Google Team”, Google re: Work, November 17, 2015, [rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team](http://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team).

**...в два раза чаще руководителей:** там же.

**...сборище умных людей еще не суперкоманда:** David Engel et al., “Reading the Mind in the Eyes or Reading between the Lines? Theory of Mind Predicts Collective Intelligence Equally Well Online and Face-to-Face,” *PLOS One*, December 16, 2014, <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0115212>.

**...чувствительны к эмоциям всех членов коллектива:** там же.

**...лекарственные назначения тоже были ошибочны:** Jennifer Breheny Wallace, “The Costs of Workplace Rudeness,” *Wall Street Journal*, August 18, 2017, [www.wsj.com/articles/the-costs-of-workplace-rudeness-1503061187](http://www.wsj.com/articles/the-costs-of-workplace-rudeness-1503061187).

**...когда речь идет о неоднородных командах:** Duhigg, “What Google Learned.”

**...атмосфера пронизана духом творчества:** Christoph Riedl and Anita Williams Woolley, “Teams vs. Crowds: A Field Test of the Relative Contribution of Incentives, Member Ability, and Emergent Collaboration to Crowd- Based Problem Solving Performance,” *Academy of Management Discoveries* 3, no. 4 (December 2016), <https://pdfs.semanticscholar.org/6687/637acce6ba73a803d0be60eed2f94aeb631.pdf>.

**...вспоминал один из руководителей компании:** Dara Khosrowshahi, “Uber’s New Cultural Norms”, LinkedIn, November 7, 2017, [www.linkedin.com/pulse/ubers-new-cultural-norms-dara-khosrowshahi](http://www.linkedin.com/pulse/ubers-new-cultural-norms-dara-khosrowshahi).

**... «чтобы заводилы задавали тон на рабочем месте, а не в реальной жизни»:** Tim Adams, “Secrets of the TV Writers’ Room: Inside Narcos, Transparent and Silicon Valley,” *Guardian*, September 23, 2017, [www.theguardian.com/tv-and-radio/2017/sep/23/secrets-of-the-tv-writers-rooms-tv-narcos-silicon-valley-transparent](http://www.theguardian.com/tv-and-radio/2017/sep/23/secrets-of-the-tv-writers-rooms-tv-narcos-silicon-valley-transparent).

**...бывший партнер IDEO: Дэниел Койл «Культурный код», Алфука-Аттикус, 2017 (Daniel Coyle, *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups* (New York: Bantam, 2018)).**

**...сперва наладить доверительный контакт:** там же.

**Б. Бирн, менеджер продукта:** Б. Бирн – в интервью авторам книги, 14 января 2018.

**... «так просто на работе не услышите»:** Джонатан МакБрайд – в телефонном интервью авторам книги, 29 ноября 2017.

**...заменили ковбоем Вуди:** Bryan Bishop, “Toy Story, 20 Years Later: How Pixar Made Its First Blockbuster,” *The Verge*, March 17, 2015, [www.theverge.com/2015/3/17/8229891/sxsw-2015-toy-story-pixar-making-of-20th-anniversary](http://www.theverge.com/2015/3/17/8229891/sxsw-2015-toy-story-pixar-making-of-20th-anniversary).

**...этот термин:** Debra Gilin Oore, “Individual and Organizational Factors Promoting Successful Responses to Workplace Conflict,” *Canadian Psychology* 56, no. 3 (2015): 301–10, [www.researchgate.net/profile/Michael\\_Leiter/publication/282295599\\_Individual\\_and\\_Organizational\\_Factors\\_Promoting\\_Successful\\_Responses\\_to\\_Workplace\\_Conflict/links/5645f7a008ae451880aa2295.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Michael_Leiter/publication/282295599_Individual_and_Organizational_Factors_Promoting_Successful_Responses_to_Workplace_Conflict/links/5645f7a008ae451880aa2295.pdf).

**...если бы все члены команды работали самостоятельно:** там же.

**...замечания к кадрам из мультфильма «Головоломка»:** “*Inside Out Animation Dailies at Pixar*,” *Arts & Craft Family*, May 26, 2015, [www.artcraftsandfamily.com/inside-out-animation-dailies-at-pixar-animation-studios](http://www.artcraftsandfamily.com/inside-out-animation-dailies-at-pixar-animation-studios).

**...рассказывает аниматор Pixar Виктор Навоне:** Victor Navone, “Inside Dailies at Pixar: Expressing Your Opinion about Changes in Animation,” *Animation Mentor*, September 20, 2017, <http://blog.animationmentor.com/inside-dailies-at-pixar-expressing-your-opinion-about-changes-in-animation>.

**Обсуждая плюсы и минусы:** Tony L. Simons and Randall S. Peterson, “Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust,”

*Journal of Applied Psychology* 85, no. 1 (2000): 102–111, <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1723&context=articles>.

**...принимают более зрелые решения:** Kristin J. Behfar et al., “The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes,” *Journal of Applied Psychology* 93, no. 1 (2008): 170–88, [www.socialresearchmethods.net/research/JAP%20Conflict%20Resolution%202008.pdf](http://www.socialresearchmethods.net/research/JAP%20Conflict%20Resolution%202008.pdf).

**...создают документы под названием:** David Politis, “This Is How You Revolutionize the Way Your Team Works Together: And All It Takes Is 15 Minutes,” LinkedIn, March 29, 2016, [www.linkedin.com/pulse/how-you-revolutionize-way-your-team-works-together-all-david-politis](http://www.linkedin.com/pulse/how-you-revolutionize-way-your-team-works-together-all-david-politis).

**...потратить час и ответить на вопросы ниже:** там же.

**...убедили создателя шоу Ларри Дэвида убить ее персонажа:** Joe Tacopino, “‘Seinfeld’ cast hated Susan so Larry David killed her off,” *New York Post*, June 4, 2015, <https://nypost.com/2015/06/04/seinfeld-cast-didnt-like-susan-so-larry-david-killed-her-off>.

**...делая попытки установить свое вербальное превосходство и проверяя идеи:** Amy Gallo, “Dealing with Conflict Avoiders and Seekers,” *Harvard Business Review*, April 6, 2017, <https://hbr.org/ideacast/2017/04/dealing-with-conflict-avoiders-and-seekers>.

**...весь конфликт в целом можно переосмыслить как борьбу за принятие:** Joseph Grenny, “How to Save a Meeting That’s Gotten Tense,” *Harvard Business Review*, December 29, 2017, <https://hbr.org/2017/12/how-to-save-a-meeting-thats-gotten-tense>.

**...«возможность обсудить происходящее»:** Ким Скотт «Радикальная прямота», Эксмо (Kim Scott, *Radical Candor* (New York: St. Martin’s, 2017)).

**...напомнить конфликтующим сотрудникам следующее:** Laura Delizonna, “High-performing Teams Need Psychological Safety. Here’s How to Create It,” *Harvard Business Review*, August 24, 2017, <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>.

**...ваш коллега все еще беснуется:** Amy Gallo, “4 Types of Conflict and How to Manage Them,” *Harvard Business Review*, November 25, 2015, <https://hbr.org/ideacast/2015/11/4-types-of-conflict-and-how-to-manage-them>.

**...искажают ваш взгляд на реальность:** Barbara L. Fredrickson and Christine Branigan, “Positive Emotions Broaden the Scope of Attention and Thought-action Repertoires,” *Cognition and Emotion* 19, no. 3 (May 1, 2005): 313–32, [www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3156609](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3156609).

**...«разобрать вместе все спорные моменты»:** Delizonna, “High-performing Teams Need Psychological Safety.”

**...«клеймо нытика или бунтаря»:** Astro Teller, “The Head of ‘X’ Explains How to Make Audacity the Path of Least Resistance,” *Wired*, April 15, 2016, [www.wired.com/2016/04/the-head-of-x-explains-how-to-make-audacity-the-path-of-least-resistance](http://www.wired.com/2016/04/the-head-of-x-explains-how-to-make-audacity-the-path-of-least-resistance).

**...люди менее склонны к предвзятости:** Alexander M. Czopp et al., “Standing Up for a Change: Reducing Bias through Interpersonal Confrontation,” *Journal of Personality and Social Psychology* 90, no. 5 (2006): 784–803, <https://pdfs.semanticscholar.org/f3c7/4aa95cb2d4ce04cfcbbf7298290ce3cbb370.pdf>.

**...по аналогии смоделировать свое собственное:** Amy Gallo, “Why We Should Be Disagreeing More at Work,” *Harvard Business Review*, January 3, 2018, <https://hbr.org/2018/01/why-we-should-be-disagreeing-more-at-work>.

**...насколько нам нравится начальство:** Steven G. Robelberg et al., “Employee Satisfaction with Meetings: A Contemporary Facet of Job Satisfaction,” *Human Resource Management*, 49, no. 2 (March–April 2010): 149–72, <https://orgscience.uncc.edu/sites/orgscience.uncc.edu/files/media/syllabi/9fcfd510ec7a528af7.pdf>.

**...«разбив его на две половины»:** Paul Graham, “Maker’s Schedule, Manager’s Schedule,” PaulGraham.com, July 2009, [www.paulgraham.com/makersschedule.html](http://www.paulgraham.com/makersschedule.html).

**...снизило производительность всей группы почти на сорок процентов:** “Ruining It for the Rest of Us,” *This American Life*, Episode 370, December 19, 2008, [www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/370/ruining-it-for-the-rest-of-us](http://www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/370/ruining-it-for-the-rest-of-us).

**... «оправдывает подобное поведение»:** Seth Godin, “Let’s Stop Calling Them ‘Soft Skills,’” *Medium*, January 31, 2017, <https://itsyourturnblog.com/lets-stop-calling-them-soft-skills-9cc27ec09ecb>.

**... «некомпетентного человека у нас нет возможности бесконечно учить»:** Tiziana Casciaro and Miguel Sousa Lobo, “Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks,” *Harvard Business Review*, June 2005, <https://hbr.org/2005/06/competent-jerks-lovable-fools-and-the-formation-of-social-networks>.

**...униженными и обесиленными:** Ellen Simon, “He Wrote the Book on Work Jerks,” *Washington Post*, March 15, 2007, [www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/03/15/AR2007031501044\\_pf.html](http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/03/15/AR2007031501044_pf.html).

**...загнать в гроб мотивацию группы:** Amy Gallo, “How to Handle the Pessimist on Your Team,” *Harvard Business Review*, September 17, 2009, <https://hbr.org/2009/09/how-to-handle-the-pessimist-on>.

**...мы склонны любить людей, которые похожи на нас:** Casciaro and Lobo, “Competent Jerks.”

**«Если бы кто-то вручил вам стакан с ядом»:** Liz Dolan and Larry Seal, “Sexism: from Annoyance to Conspiracy,” *I Hate My Boss* podcast, Season 1, Episode 13, June 19, 2017, <https://itunes.apple.com/us/podcast/i-hate-my-boss/id1148704291?mt=2>.

**...надавить на уязвимые места, рассказав о них другим:** Casciaro and Lobo, “Competent Jerks.” 129 who sits sixty feet away: Thomas J. Allen, *Managing the Flow of Technology* (Cambridge, MA: MIT Press, 1984).

kstory,” *Quiet Rev*, accessed April 22, 2018, [www.quietrev.com/asshole-survival-guide-backstory](http://www.quietrev.com/asshole-survival-guide-backstory).

**...«сводят на нет профессиональные компетенции специалистов»:** Джо Шапиро – в телефонном интервью с авторами книги, 16 января 2018.

**«Их девиз “Это не работает”»:** Mark Suster, “Lead, Follow or Get the Fuck Out of the Way,” *Medium*, April 28, 2016, <https://bothsidesofthetable.com/lead-follow-or-get-the-fuck-out-of-the-way-668000be6e47>.

**Как можно получить лучший результат:** Питер Сенге «Пятая дисциплина», МИФ, 2018 (Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 2006))

**...соотношение положительных и отрицательных комментариев — пять к одному:** Amy Gallo, “How to Handle the Pessimist.”

**...слышали об эффекте тушеядца:** Min Zhu, “Perception of Social Loafing, Conflict, and Emotion in the Process of Group Development,” University of Minnesota PhD dissertation, August 2013, <https://conservancy.umn.edu/handle/11299/160008>.

**...будут способствовать значимому результату:** Steven J. Karau and Kipling D. Williams, “Social Loafing: A Meta-analytic Review and Theoretical Integration,” *Journal of Personality and Social Psychology* 65, no. 4 (October 1993), <https://pdfs.semanticscholar.org/dbfb/3c9153d3aa75d98460e83fa180bc9650d6fd.pdf>.

**...мелким винтиком общего механизма:** James A. Shepperd and Kevin M. Taylor, “Social Loafing and Expectancy-Value Theory,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 25, no. 9 (September 1, 1999): 114758, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/01461672992512008?journalCode=pspc>.

**...для всех членов команды недостаточно двух пицц:** Alan Deutschman, “Inside the Mind of Jeff Bezos,” *Fast Company*, August 1, 2004, [www.fastcompany.com/50106/inside-mind-jeff-bezos](http://www.fastcompany.com/50106/inside-mind-jeff-bezos).

**...«мельчайшую атомную единицу доверия»:** Keith Yamashita, “Keith Yamashita on the 9 Habits of Great Creative Teams,” *Rethinked*, June 10, 2013, <http://rethinked.org/?tag=duos>.

...оцениваться будет не личный вклад: Karau and Williams, "Social Loafing: A Metaanalytic Review."

...становится очевидным, кто молодец, а кто нет: Christel G. Rutte, "Social Loafing in Teams," *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (Chichester, UK: Wiley, 2008), 1372–75, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9780470696712.ch17>.

«Пока не скажешь, всем так и будет казаться, что все в порядке»: Liz Dolan and Larry Seal, "After Hours 8: The Slacker and the Oversharer," *I Hate My Boss* podcast, June 15, 2017, [www.stitcher.com/podcast/wonderly/i-hate-my-boss/e/50486806](http://www.stitcher.com/podcast/wonderly/i-hate-my-boss/e/50486806).

## Глава 6: коммуникация

...объяснял Илан изданию *The New York Times*: Laura M. Holson, "Anger Management: Why the Genius Founders Turned to Couples Therapy," *New York Times*, April 17, 2015, [www.nytimes.com/2015/04/19/fashion/anger-management-why-the-genius-founders-turned-to-couples-therapy.html](http://www.nytimes.com/2015/04/19/fashion/anger-management-why-the-genius-founders-turned-to-couples-therapy.html).

«не принимать разногласия о развитии компании на свой счет»: Том Леман в интервью авторам книги, июль 2017.

...с какой легкостью Илан ушел без него: Holson, "Anger Management."

... «все сводилось к межличностным проблемам»: Том Леман в интервью.

...пишет философ Алан де Боттон: Alain de Botton, "Why You Will Marry the Wrong Person," *New York Times*, May 28, 2016, [www.nytimes.com/2016/05/29/opinion/sunday/why-you-will-marry-the-wrong-person.html](http://www.nytimes.com/2016/05/29/opinion/sunday/why-you-will-marry-the-wrong-person.html).

«Слова — это окно в мир»: Jenna Goudreau, "Harvard Psychologist Steven Pinker: The No. 1 Communication Mistake That Even Smart People Make," *CNBC*, February 20, 2018, [www.cnn.com/2018/02/20/harvard-psychologist-steven-pinker-shares-no-1-communication-mistake.html](http://www.cnn.com/2018/02/20/harvard-psychologist-steven-pinker-shares-no-1-communication-mistake.html).

...или пойти на конфликт с коллегой: Matt Scott, "Top 10 Difficult Conversations: New (Surprising) Research," *Chartered Management Institute*, July 29, 2015, [www.managers.org.uk/insights/news/2015/july/the-10-most-difficult-conversations-new-surprising-research](http://www.managers.org.uk/insights/news/2015/july/the-10-most-difficult-conversations-new-surprising-research).

...поддаемся искушению просто избегать их: Дуглас Стоун, Брюс Паттон, Шейла Хин «Трудные разговоры», Попурри, 2004 (Douglas Stone, Bruce Patton, and Sheila Heen, *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most* (New York: Penguin, 2010))

...«потому что она проявит себя так или иначе»: Holson, "Anger Management."

...время для трудного разговора еще не пришло: Laura Delizonna, "High-performing Teams Need Psychological Safety. Here's How to Create It," *Harvard Business Review*, August 24, 2017, <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>.

Как говорил дедушка Илана: Том Леман в интервью.

Исследования, проведенные среди супружеских пар: Joyce W. Yuan, "Physiological Down-regulation and Positive Emotion in Marital Interaction Emotion," *American Psychological Association* 10, no. 4 (2010): 467–74, [www.gruberpeplab.com/teaching/psych231\\_fall2013/documents/231\\_Yuan2010.pdf](http://www.gruberpeplab.com/teaching/psych231_fall2013/documents/231_Yuan2010.pdf).

...быстрее решать возникающие проблемы: Yuan, "Physiological Down-regulation."

...студенты бизнес-школы Стэнфорда: Крис Гомес в телефонном интервью авторам книги, 22 февраля 2018.

...Крис Гомес, один из выпускников этой школы, ныне — руководитель стартапа: там же.

«Твое разгильдяйство сведет меня с ума»: Holson, "Anger Management."

...в следующую пору повышений гендерный разрыв исчез: Ласло Бок — в интервью с авторами книги, 8 марта 2018.

**...начать вести себя более уверенно:** Deborah Tannen, *Talking from 9 to 5: Women and Men at Work* (New York: William Morrow, 1991).

**...не изменялась в зависимости от того, были ли они в меньшинстве:** Christopher Karpowitz and Tali Mendelberg, *The Silent Sex: Gender, Deliberation, and Institutions* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2014).

**...склонны занимать доминирующую позицию:** Adrienne B. Hancock and Benjamin A. Rubin, "Influence of Communication Partner's Gender on Language," *Journal of Language and Social Psychology* 34, no. 1 (2015), <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0261927X14533197?papetoc=>.