

Сергей Горбатов и Анджела Лэйн



Обратная связь в бизнесе

Честный диалог
с клиентами
и сотрудниками

Анджела Лэйн
Сергей Горбатов
Обратная связь в бизнесе

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=51976417
Обратная связь в бизнесе: Честный диалог с клиентами и
сотрудниками: Альпина Паблишер; Москва; 2020
ISBN 978-5-9614-3548-1

Аннотация

Руководитель, не имеющий честной обратной связи от сотрудников, отрывается от реальности и теряет представление об истинном положении дел. Клиенты, не получая ожидаемой обратной связи, теряют доверие к компании.

Четко отстроенная система обратной связи крайне важна для эффективной работы любой организации. Она помогает руководителю эффективно выстраивать систему управления, а сотрудникам – максимально раскрывать свой потенциал, повышать производительность и формировать лояльное отношение партнеров и клиентов.

Авторы книги предлагают простую, проверенную десятками компаний по всему миру пошаговую систему внедрения честной обратной связи. Благодаря этой системе вы научитесь правильному общению с подчиненными и клиентами, выстроите поведенческие алгоритмы и процессы внутри компании, сделаете

работу организации действительно продуктивной, а рабочую атмосферу – здоровой и вдохновляющей.

Содержание

Предисловие	7
Введение	10
Часть I	18
Глава 1	22
Искаженные убеждения. Обратная связь:	24
Мифы и реальность	
В мире без мифов...	36
Ключевые моменты	38
Мнение эксперта	39
Глава 2	43
Что заставляет нас работать? «Три К»	44
эффективности	
Квалификация	46
Качества личности	51
Конец ознакомительного фрагмента.	53

Сергей Горбатов,

Анджела Лэйн

Обратная связь в бизнесе:

Честный диалог с

клиентами и сотрудниками

Переводчик *Виктория Лобачёва*

Редактор *Елена Аверина*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Корректоры *О. Улантикова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Дизайн обложки *Д. Изотов*

© Sergey Gorbатов and Angela Lane, 2019

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО

«Альпина Паблишер», 2020

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому исполь-

зованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

*** * ***

Предисловие

Уважаемый руководитель!

У вас есть возможность поднять планку производительности. Доказано, что правильно предоставляемая обратная связь оказывает непосредственное положительное влияние на результативность отдельных людей, команды и организации в целом. А еще вы получаете возможность поднять планку кадрового потенциала. Обратная связь – наилучший способ облегчить карьерный рост для перспективных сотрудников.

Мы с Анджелой несказанно рады, что «Обратная связь в бизнесе» выходит на русском языке. Откровенному разговору о самых важных вещах языковые барьеры не помеха. Обратная связь – это существенная и неотъемлемая часть результативности сотрудника. В ходе моей работы с руководителями из России всплывают такие же вопросы, как в любом другом уголке земного шара. Но, возможно, чаще, чем где бы то ни было, возникали три момента, наиболее свойственные нашей культуре.

Во-первых, это тенденция подчеркивать негативные аспекты, не отмечая положительных. Как показывают результаты исследования, баланс между положительными и отрицательными моментами должен составлять 5 к 1. Старая поговорка права: «Доброе слово и кошке приятно».

Во-вторых, предоставляя обратную связь, мы искренне заботимся о собеседнике. Однако зачастую результат оказывается прямо противоположным. Русские люди обычно прямолинейны, и временами сотрудники избегают запрашивать обратную связь, опасаясь того, что могут услышать в ответ.

Наконец, еще одна крайность (а Россия – это, конечно, страна крайностей) – вообще не давать обратной связи. Абсолютно никакой. Как коуч, я обучал члена совета директоров крупной российской компании – производителя товаров массового спроса – давать обратную связь одному из подчиненных. Как только она это осуществила, на следующий день сотрудник подал заявление об увольнении. Будучи непривычным к таким вещам, он ошибочно счел обратную связь приговором.

Но так быть не должно, и теперь у вас есть реальная возможность изменить ситуацию. Внедрите метод разговора начистоту в повседневное общение своей организации, сделав его нормой. Удостоверьтесь, что ваши сотрудники по-настоящему слышат обратную связь о наиболее важных для них вещах. Предоставляя ее, помните принцип: «твердость в решениях, мягкость в подходе».

С нетерпением жду вашей честной обратной связи об этой книге,

Сергей

P.S. Анджела уже не первый год ведет со мной разговоры начистоту. И помогает. Так что доказано на практике: рус-

ский человек способен воспринимать обратную связь!

Введение

Что такое разговор начистоту?

Прежде всего, разговор начистоту повышает эффективность. Члены вашей команды должны на высочайшем уровне освоить умение давать подобную обратную связь. Она требует регулярной честной оценки, понимания необходимости перемен и ответственности. В этом смысле разговор начистоту мотивирует: он основан на вере в человеческий потенциал – ваш собственный и каждого члена команды.

Однако если разговор начистоту будет сводиться только к такому пониманию, много пользы он не принесет.

Устремления многочисленных гуру эффективности и авторов книг по саморазвитию разбиваются о непреложный факт: как показывает практика и подтверждает наука, у нас, людей, не слишком хорошо получается совершенствоваться. Вместо того чтобы увидеть в честной оценке возможность измениться, мы мастерски избегаем обратной связи, логически объясняем свои ошибки и пытаемся измениться лишь затем, чтобы потом все бросить на полпути.

Но метод разговора начистоту – это нечто большее.

Он объясняет, почему мы, люди, плохо реагируем на обратную связь, и позволяет нам применить это знание. Разговор начистоту устраняет причины, по которым обычно не

дается обратная связь, а если и дается, то редко срабатывает. Он прекрасно диагностирует проблемы низкой эффективности конкретного человека, а результатом становится справедливая и предметная оценка. Простая обратная связь по методу разговора начистоту *доносит* до человека мысль о необходимости перемен. Она объясняет, почему необходимо измениться, а затем дает оценку нынешнего уровня эффективности и нацеливает адресата на совершенствование. Результат – конкретная, целенаправленная, ориентированная на развитие и прежде всего выполнимая обратная связь. Это и есть метод разговора начистоту.

Используя научный подход, лежащий в основе разговора начистоту, каждый может повысить производительность сотрудников.

Этот процесс будет нелегким, а его результат – непрочным, если усилия лягут исключительно на ваши плечи. Разговор начистоту может стать больше чем просто обратной связью сотрудникам: он способен превратиться в культуру, экосистему внутри команды или организации, и эффективность, ведущая к совершенствованию, перестанет зависеть только от обратной связи руководителя. Этот разговор может выступать простым диагностическим инструментом для оценки организационной культуры. С его помощью можно будет выявить необходимость культуры общения начистоту и внедрить ее.

Это то, чем *является* разговор начистоту. А чем он *не*

является? Он не является средством сделать сотрудников счастливыми (однако принести им удовлетворенность должен). Он не деликатен и часто малоприятен, суров, но справедлив и явно свидетельствует о необходимости перемен. Метод разговора начистоту – не единственное средство, но исследования подтверждают его действенность. И пока ученые продолжают свою работу, мы готовы получать обратную связь и вносить изменения.

Хотя разговор начистоту, как правило, прост, он не обязательно легок. Но мы поможем вам его освоить. На **РИСУН-КЕ 1** представлена суть разговора начистоту.



РИСУНОК 1. Что такое разговор начистоту?

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ

Вы – занятой человек, у вас каждая минута на счету, поэтому не обязательно читать все главы по порядку. Сосредоточьтесь на основном. Начните с того, что для вас важнее всего. Например, прямо сейчас можете открыть главу 15, найти руководство по определению проблемы и начать про-

рабатывать эту тему.

Часть первая

ЗНАЧИМАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Мы начинаем с основ. В главе 1 мы разъясняем взаимоотношения между эффективностью и обратной связью, развенчиваем мифы, не подтвержденные наукой. Глава 2 рассказывает об основах эффективности персонала: квалификации, качествах личности и контексте (мы называем их «Три К»). Глава 3 посвящена самым большим препятствиям на пути прогресса. В главе 4 мы описываем основополагающие принципы обратной связи: справедливость, целенаправленность и достоверность. В главе 5 приведены убедительные аргументы в пользу обратной связи. Интерес к теме обратной связи продолжает расти. Мы объясняем, почему это происходит – вообще и именно сейчас.

Часть вторая

РУКОВОДИТЕЛЬ, КОТОРЫЙ ГОВОРIT НАЧИСТОТУ

Эта часть рассказывает о том, *что делать*. Если первая часть посвящена теоретическим вопросам эффективности и обратной связи, то вторая – полностью практическая. Глава 6 поможет выявить потребности развития вашей команды и содержит конкретные советы, помогающие подкрепить ваше мнение, обеспечить его справедливость и точность. Основная причина, по которой не дается обратная связь, в том, что мы не знаем, как это сделать. Разговор начистоту основан на простом подходе к построению эффективных сообщений обратной связи. Этот процесс может и должен быть легким. Глава 7 расскажет, как подготовиться к разговору начистоту, который заставит сотрудника задуматься о работе и честно оценить текущие результаты своей деятельности, и донести до него, чего конкретно вы ожидаете в будущем. Эта практическая методология основана на научном подходе. Доказано, что она повышает ценность привычного коучинга и формализует условия оценки эффективности.

Разрабатывая основы метода разговора начистоту, мы хо-

тели помочь вам избежать трех распространенных ловушек. Глава 8 посвящена контролю качества обратной связи, которую вы хотите предоставить. Есть три вида некачественной обратной связи: сбивающая с толку, фиктивная и грубая. Они принесут больше вреда, чем пользы. Глава 9 посвящена эмоциональным аспектам разговора начистоту. Вы узнаете, как, подготовившись и потренировавшись, «сохранять спокойствие и давать обратную связь». Наконец, глава 10 посвящена получателю обратной связи. Она научит вас учитывать специфику конкретного разговора (особенности культуры, половая принадлежность, разница поколений, статус в организации), находя с собеседником общий язык и улучшая результат разговора.

В главе 11 вновь рассматриваются проблемы личностных изменений. В ней мы ответим на вопрос, почему перемены трудны, но реальны. Мы – существа привычки, а привычки можно изменять. Вы узнаете, как формировать полезные привычки у своих сотрудников.

Часть третья

КУЛЬТУРА ОБЩЕНИЯ НАЧИСТОТУ

Здесь речь пойдет о формировании организационной

культуры. На этом этапе вы уже будете знать, как давать обратную связь. Вы сможете делать это часто и хорошо. А как же ваша команда и подчиненные? Ключевой момент в построении культуры общения начистоту – формирование ясных ожиданий, правильной настройкой руководства и привитие ответственности за запрашивание и предоставление обратной связи (глава 12). В главе 13 вы найдете тесты, помогающие оценить уровень вашей культуры общения начистоту, установить существующий уровень развития и определить конкретные направления перемен. Глава 14 предлагает практические решения, которые помогут создать культуру общения начистоту в вашей организации. Глава 15 посвящена устранению проблем: оценке результатов ваших усилий, измерению прогресса и мерам по исправлению ситуации. Все это поможет поддержать вашу культуру.

Основные мысли этой книги мы подытожим в заключении и там же в последний раз коснемся метода разговора начистоту, а также культуры соответствующего общения.

В конце каждой главы вы найдете интервью с экспертом на тему, которой эта глава посвящена. В одних случаях мнение специалиста совпадает с нашим подходом, в других – нет. Все нормально: в этом-то и суть обратной связи. И если при чтении этой книги вы тоже захотите что-то добавить или прокомментировать, пожалуйста, напишите нам. Мы очень ценим обратную связь.

Часть I

Значимая обратная связь

Сотрудники жалуется на нехватку обратной связи. Возникает вопрос: «Почему руководители ее не дают?» Одни считают, что она не обязательна. Другие – что она не работает. Но, уважаемый руководитель, если вам удастся выполнить свои обязанности по повышению эффективности и координированию работы без обратной связи, – вам очень повезет. Вы будете первым¹.

*Люсьен Альзиари,
глава управления работы с персоналом компании
Prudential*

Никто не удивляется, что пилоты управляют самолетами, а пианисты исполняют музыку. Так почему же менеджеры не делают то, что им положено, а именно не дают обратной связи?

Мы провели исследование, чтобы определить ключевые факторы постоянного дефицита обратной связи. Мы выявили 21 причину: ровно столько доводов привели менеджеры, объясняя, почему не дают обратную связь: «Меня этому не учили», «Я чувствую себя неловко», «Сотрудник будет жа-

¹ Обратная связь, полученная авторами книги от главы управления работы с персоналом компании Prudential Люсьена Альзиари в августе 2018 года.

ловаться», «Я не знаю, как в этой ситуации помочь», «Это не моя работа», «Мой начальник будет возражать», «На это уходит слишком много времени» и т. д.

Мы разбили неупорядоченный список по категориям и теперь можем соотнести каждый из конкретных доводов с одной из трех основных причин:

1. «**Я не даю** обратную связь».
2. «**Я не могу** давать обратную связь».
3. «**Я не буду** давать обратную связь».

В некоторых компаниях обстановка не предполагала наличие обратной связи. Им была свойственна *нулевая ответственность* («**Я не даю** обратную связь»). Отсутствие обратной связи было в порядке вещей.

Некоторым менеджерам просто не хватало знаний для качественной обратной связи, а это – нехватка *навыков* («**Я не могу**»). Предоставлять членам команды требуемую информацию о результатах работы им не позволяла некомпетентность.

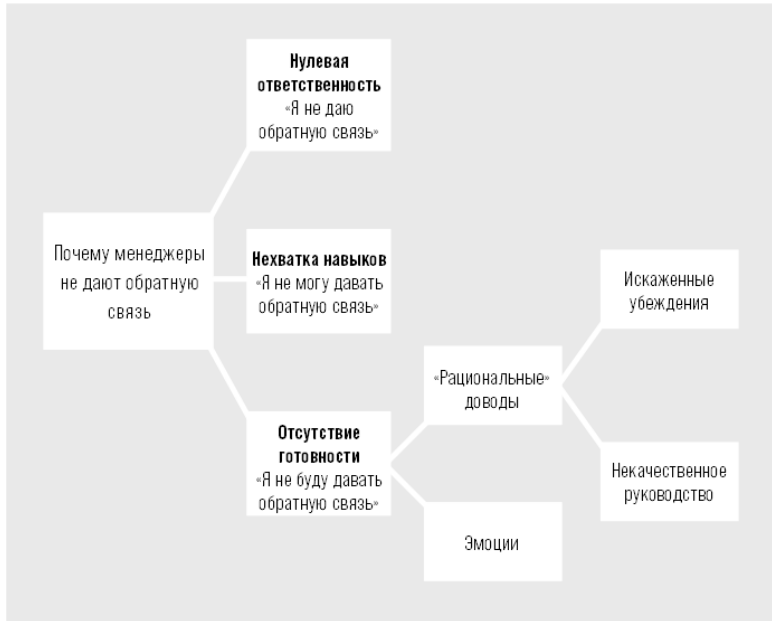


РИСУНОК 2. Причины, по которым менеджеры не дают обратную связь²

Там, где отсутствовала *готовность* («**Я не буду**»), это происходило либо по эмоциональным, либо по рационально объясняемым причинам. Если говорить об первом, для многих из нас обратная связь *действительно* подразумевает

² Впервые эти сведения были опубликованы в статье Gorbatov, S., & Lane, A. (2017). Fair talk: Moving beyond the conversation in search of increased and better feedback. *Performance Improvement*, 56 (10), 6–14. doi: 10.1002/pfi.21731.

высокую эмоциональную насыщенность. Объяснить «рациональные» причины куда сложнее, и их воздействие может не осознаваться. Например, на вас могут влиять искаженные убеждения или мифы о воздействии обратной связи. Рационализация может быть и более опасной, если ее причина кроется в некачественном руководстве – например, когда менеджер намеренно избегает обратной связи.

Результатом нашей работы стало простое дерево решений.

Есть хорошая новость: все эти причины отсутствия обратной связи можно минимизировать. Мы расскажем вам, как это сделать. Но сначала давайте разрушим некоторые мифы об обратной связи.

Глава 1

Мифы об обратной связи

Люди, серьезно относящиеся к менеджменту, то есть профессиональные руководители, считают, что умение давать обратную связь нужно оттачивать так же тщательно, как и технические навыки³.

*Джей Циммерман,
менеджер по развитию талантов компании Aon*

Гуру менеджмента редко сходятся во взглядах. Но в отношении обратной связи они едины во мнении. И этому есть убедительное доказательство. На самом деле, в наши дни редкий бизнес-оратор, консультант или автор статьи в деловых СМИ не упоминают о важности обратной связи для повышения эффективности компании.

Тем не менее перспектива обратной связи и даже само это словосочетание заставляют нас чувствовать себя неуютно.

Это довольно странно, ведь мы с самого детства сталкиваемся с реакцией на свою деятельность. Вспомните школу и пометки учителей в контрольных работах (и почему в ручке всегда были красные чернила?). Это тоже была обратная связь, и мы ее нормально воспринимали. Мы понимали: че-

³ Обратная связь, полученная авторами книги от менеджера по развитию талантов компании Aon Джея Циммермана в августе 2018 года.

ловек, ответственный за наше обучение, стремится помочь нам стать лучше. И мы были правы. Исследователи ведущего британского университета подтвердили то, что мы уже интуитивно знали: у получивших обратную связь студентов улучшается успеваемость. Более того, ученые обнаружили: чем лучше человек учится, тем больше пользы он извлекает из обратной связи⁴. Тот же принцип должен действовать и в трудовой сфере.

Тогда почему же мы меняем отношение к обратной связи, начиная работать? В конце концов, в других сферах жизни обратная связь для нас нормальна. Фактически рейтинги и отзывы – это наша новая реальность, в современном мире все оценивается. Для обратной связи нет преград. Водители и пассажиры Uber ставят друг другу оценки, рейтинги продуктов на Amazon влияют на наши заказы, рестораны получают мгновенные отзывы через TripAdvisor или OpenTable, а парикмахеры могут улучшить качество услуг, проверяя свои рейтинги на Yelp.

И, если нам важны рейтинги – то есть обратная связь, – мы изменяем свой продукт или услугу, чтобы они лучше отвечали потребностям покупателей и клиентов. Определенно, обратная связь нам необходима – и чем скорее, тем лучше.

Так почему же в организациях все не так?

⁴ Bandiera, O., Larcinese, V., & Rasul, I. (2015). Blissful ignorance? A natural experiment on the effect of feedback on students' performance. *Labour Economics*, 34, 13–25. doi: 10.1016/j.labeco.2015.02.002.

Искаженные убеждения. Обратная связь: Мифы и реальность

Живя в обществе, мы руководствуемся законами (нормами и правилами), а не интуицией. В научных лабораториях применяются тщательно разработанные, проверенные и испытанные подходы и методы. Маркетологи основывают свои стратегии на исследованиях рынка. К несчастью, в управлении людьми мы часто поступаем по-другому: как правило, руководствуемся интуицией, предположениями, удобными интерпретациями, личными предпочтениями и сиюминутным настроением.

Сотрудники организаций склонны верить утверждениям, которые не соответствуют действительности.

Мы считаем, что именно так возникают искаженные представления об обратной связи на рабочем месте. Мы выявили шесть мифов об обратной связи, широко распространенных среди руководителей⁵. Эти мифы заставляют нас игнорировать практические примеры, которые наверняка могли бы многому нас научить.

⁵ Gorbatov, S., & Lane, A. (2018). Is HR missing the point on performance feedback? *MIT Sloan Management Review*, 59 (4), 65–71.

Миф 1

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И ТАК СУЩЕСТВУЕТ

Не стоит думать: «Люди и так постоянно дают друг другу обратную связь. Зачем я буду вмешиваться? Сотрудники сами разберутся».

Ох уж эта вера в чудо! Словно в сказке, обратная связь появляется, наподобие доброй феи, именно тогда, когда она нужнее всего. Многие руководители надеются, что сотрудники каким-то образом просто... «сами узнают». Но каждое новое исследование опровергает идею о том, что обратная связь возникает сама по себе. Руководители зачастую не дают ее сотрудникам, и появиться волшебным образом из ниоткуда она не может.

Миф 2

СОТРУДНИКАМ НЕ ПРАВИТСЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Не стоит думать: «Люди не любят получать отзывы о

своей работе. Почему я должен усиливать их страдания?»

Вряд ли мы удивим вас, сообщив, что никому не нравится обратная связь. Действительно, научно доказано: людям не очень-то приятно получать отзывы о своей деятельности. На работе им это не нравится до такой степени, что многие при возможности даже специально избегают обратной связи⁶, особенно при наличии проблем с эффективностью. Исследование под названием «Прячешься ли ты от своего босса?» выявило, что в 24 % случаев из-за плохой работы сотрудники пытаются избежать общения с руководителем⁷.

Но это искаженное представление, бросающее тень на работников и результаты их труда.

Во-первых, все сотрудники разные. Те, кто понимает важность обратной связи, привыкли ее получать. Они ориентированы на высокую эффективность работы, гораздо чаще обращаются за обратной связью и реагируют на нее⁸.

Во-вторых, то, что нам *нравится*, и то, чем мы *удовлетво-*

⁶ Moss, S. E., & Sanchez, J. I. (2004). Are your employees avoiding you? Managerial strategies for closing the feedback gap. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 32–44. doi: 10.5465/AME.2004.12691168.

⁷ Moss, S. E., Valenzi, E. R., & Taggart, W. (2003). Are you hiding from your boss? The development of a taxonomy and instrument to assess the feedback management behaviors of good and bad performers. *Journal of Management*, 29 (4), 487–510. doi: 10.1016/S0149-2063_03_00022-9.

⁸ Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41 (1), 318–348. doi: 10.1177/0149206313484521.

ренны, – это разные вещи. Зависимость между *удовлетворенностью обратной связью* и *эффективностью работы* высока. Это подтверждает, что обратная связь может оказать невероятно мощное положительное влияние на эффективность работы. И наоборот, неудовлетворенность обратной связью негативно влияет на показатели эффективности: например, на ответственность за результат и уверенность в выполнении задачи⁹. Другими словами, повышение эффективности зависит от удовлетворенности обратной связью.

Таким образом, руководствуясь убеждением, что «работникам не нравится обратная связь», вы лишаете себя возможности повысить эффективность их деятельности.

Это похоже на ежегодный осмотр у стоматолога. Нам может не понравиться его вердикт о том, что необходимо ставить пломбу. Но мы должны быть удовлетворены обоснованностью и точностью диагноза. К тому же опытный стоматолог может преподнести эту новость деликатно, не заставляя нас испытывать дискомфорт из-за того, что мы неправильно чистили зубы. Независимо от того, насколько мы «счастливы», лучшее, что можно сделать в данной ситуации, – это решить проблему. Мы удовлетворены обратной связью стоматолога, предпринимаем действия для решения этой проблемы – и получаем в результате ослепительную улыбку!

⁹ Rasheed, A., Khan, S.-U.-R., Rasheed, M. F., & Munir, Y. (2015). The impact of feedback orientation and the effect of satisfaction with feedback on in-role job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 26 (1), 31–51. doi: 10.1002/hrdq.21202.

Миф 3

РУКОВОДИТЕЛЬ ЗНАЕТ ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВСЕ

Не стоит думать: «Ответственность лежит только на мне. Я должен сделать все правильно. Никто кроме меня не может оценить эффективность работы».

Большинство из нас согласится с тем, что руководитель играет ключевую роль. Но если бы нас попросили проанализировать это утверждение, мы бы в конечном итоге пришли к выводу, что оно лишь наполовину правдиво. Если подчиненные не доверяют своему руководителю, то не смогут серьезно воспринимать его отзывы о своей работе.

Результаты исследования показывают: «надежность источника», то есть доверие к человеку, дающему обратную связь, влияет на точность ее восприятия и готовность на нее отреагировать. От всего этого зависит эффективность дальнейшей работы¹⁰. Если вы не доверяете своему руководителю и ваше с ним личное взаимодействие оставляет желать лучшего, обратная связь не принесет желаемых результатов.

¹⁰ Kinicki, A. J., Prussia, G. E., Wu, B. (J.), & McKee-Ryan, F. M. (2004). A covariance structure analysis of employees' response to performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1057–1069. doi: 10.1037/0021-9010.89.6.1057.

Роль руководителя важна. Но если вы, возглавляя коллектив, считаете, что ответственность за предоставление обратной связи лежит исключительно на вас, возможны два варианта развития событий. Первый: вы упустите возможность получить помощь из целого ряда надежных источников – а ведь это могло бы повысить достоверность и точность обратной связи. Второй: ответственность может оказаться слишком велика. В конце концов, вы можете ошибаться...

Миф 4

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ – ЭТО ХОРОШО, А ЧАСТАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ – ЕЩЕ ЛУЧШЕ!

Не стоит думать: «Чем больше, тем лучше!»

В нашем случае правильная реакция на это утверждение: «Да, но все не совсем так». Существуют доказательства того, что частая обратная связь – это хорошо. Но может ли хорошего оказаться слишком много?

Как показало одно из исследований, в некоторый переломный момент *увеличение* частоты обратной связи приводит к *снижению* эффективности¹¹. Это противоречит обще-

¹¹ Lam, C. F., DeRue, D. S., Karam, E. P., & Hollenbeck, J. R. (2011). The impact of feedback frequency on learning and task performance: Challenging the "more is better" assumption. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116 (2),

принятому мнению, будто работникам нужно очень часто давать отзывы о том, как они справляются, особенно когда они осваивают новую задачу или роль. На самом деле то же самое исследование подтверждает, что чрезмерная обратная связь на ранней стадии обучения вредит. Изучение нового требует возможности экспериментировать и учиться на собственных ошибках.

Эти результаты подтверждает другое исследование. В эксперименте в естественных условиях ученые варьировали частоту и объем обратной связи об эффективности работы. Они обнаружили, что подробная информация о деятельности сотрудника привела к значительному повышению эффективности. Однако это работало, только когда обратная связь предоставлялась через достаточные промежутки времени. Когда она была чересчур частой, продуктивность работы серьезно падала¹². Работа над ошибками требует времени. Если слишком часто получать новую информацию, это рассеивает внимание и может снизить эффективность работы¹³.

217–228. doi: 10.1016/j.obhdp.2011.05.002.

¹² Casas-Arce, P., Lourenço, S. M., & Martínez-Jerez, F. A. (2017). The performance effect of feedback frequency and detail: Evidence from a field experiment in customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 55 (5), 1051–1088. doi: 10.1111/1475–679X.12184.

¹³ Там же.

Миф 5

ОТРИЦАТЕЛЬНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ – ЭТО ПЛОХО

Не стоит думать: «Я должен давать только положительные отзывы, потому что отрицательные вызовут конфликт, а зачем мне проблемы? И как вообще можно "оценить" плохие результаты?»

Существует миф, будто отрицательная обратная связь – это плохо. Может быть, он связан со страхом демотивировать сотрудников. Как бы то ни было, очень распространена вредная идея, что мы должны акцентировать внимание только на «положительной оценке».

Нам нравится, когда наши заслуги ценятся. В похвале и признании нет ничего плохого. Однако вера в то, что отрицательная обратная связь не нужна, чревата многими последствиями.

● Руководители будут стараться не давать обратной связи вообще. Родители учат нас еще в детстве: «Если не можешь сказать ничего хорошего, то лучше промолчи!»

● Они будут приукрашивать оценку работы сотрудника. Когда они превратят отрицательную обратную связь в нечто

вроде «Ну... недурно», она утратит всю практическую ценность.

● Руководители будут недостаточно ясно доносить свое мнение о работе сотрудника. Как известно, у них вообще плохо получается давать обратную связь: как показывает мировая статистика, умение давать конструктивные отзывы находится в нижней части списка компетенций руководителей всех уровней¹⁴.

Идея о том, будто отрицательная обратная связь – это плохо, – яркий пример «удобно» искаженного факта. Результаты исследования доказывают, что характер обратной связи (положительный или отрицательный) практически не влияет на эффективность работы. Исследования показывают, что положительная обратная связь может привести к снижению усилий сотрудника, а отрицательная – стимулировать его достичь большего¹⁵.

Эффективность работы очень зависит от контекста. И когда обратная связь соответствует ситуации, ее «дурная репутация» сводится на нет. Робин Шарма, автор книги «Монах, который продал свой "феррари"»¹⁶, написал в Twitter: «От-

¹⁴ Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2012). *Leadership machine* (10th anniv. ed.). (n. p.): Lominger International, p. 127.

¹⁵ Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 837–853. doi: 10.2307/1556413.

¹⁶ Шарма Р. Монах, который продал свой «феррари». Притча об исполнении

рицательная обратная связь горчит»¹⁷. Выбор за вами!

Чтобы подобрать правильные слова для определенного человека в конкретной ситуации, необходимо учитывать множество факторов. Вот несколько примеров.

● Пример 1: *положительная обратная связь* может стимулировать людей, которые нацелены на победу, не боятся риска и стремятся к вознаграждению (так называемая «мотивация на достижение успеха»)¹⁸.

● Пример 2: *отрицательная обратная связь* может оказаться эффективной для человека, который стремится избежать неприятностей, обычно осторожен и опасается наказания (так называемая «мотивация избегания неудачи»)¹⁹.

● Пример 3: *отрицательная обратная связь* может сыграть особенно важную роль в «критических ситуациях»: возникших впервые, с высоким уровнем неопределенности, где сотрудник максимально заинтересован в результате: например, руководит новой командой или преодолевает кризис²⁰.

желаний и поиске своего предназначения. – М.: АСТ, 2019.

¹⁷ Sharma, R. [@RobinSharma]. (2013, September 20). Negative feedback can make us bitter or better. <https://twitter.com/robinsharma/status/381087770761916416>.

¹⁸ Van-Dijk, D., & Kluger, A. N. (2004). Feedback sign effect on motivation: Is it moderated by regulatory focus? *Applied Psychology*, 53 (1), 113–135. doi: 10.1111/j.1464-0597.2004.00163.x.

¹⁹ Там же.

²⁰ London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12 (1), 81–100. doi: 10.1016/s1053-4822(01)00043-2.

Распространенная вера в то, что отрицательная обратная связь – это плохо, соответствует стремлению большинства людей избегать конфликтов. Гораздо проще жить, считая, будто обратная связь должна только мотивировать и вдохновлять. На интуитивном уровне это может казаться правильным. Тем не менее факты свидетельствуют: хотя позитив и оптимизм могут повысить настойчивость исполнителя задачи, на эффективность работы они влияют незначительно²¹. Некоторые ученые даже утверждают: «Единственная полезная обратная связь – отрицательная». Их коллеги предлагают менее жесткую альтернативу, утверждая, что мотивационный компонент обратной связи может быть положительным или отрицательным в зависимости от человека и ситуации²².

Ваша работа как руководителя заключается в повышении эффективности работы. Вы должны давать сотрудникам обратную связь о том, что этому препятствует. Помогая им работать более продуктивно, можно добиться повышения настроения на работе, удовлетворенности ею и преданности

²¹ Tenney, E. R., Logg, J. M., & Moore, D. A. (2015). (Too) optimistic about optimism: The belief that optimism improves performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 108 (3), 377–399. doi: 10.1037/pspa0000018.

²² Warrenfeltz, R., & Kellelt, T. (2015). *Coaching the dark side of personality: High impact strategies to build a winning leadership reputation*. Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems, pp. 30–31.

компаний²³.

Давайте сосредоточимся на важном. И если для повышения эффективности работы необходима пара неприятных разговоров, значит, их надо провести. Мы решительно выступаем за предоставление справедливой обратной связи, и только тогда, когда она обусловлена результатами работы²⁴.

Миф 6

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ – ПАНАЦЕЯ

Не стоит думать: «Я поговорил с подчиненным, и на этом моя миссия выполнена! Он услышал от меня, что конкретно надо изменить, и собирается сделать это».

Это еще один случай, когда следует сказать: «Да, но все не совсем так». Тщательный анализ фактов свидетельствует: сама по себе обратная связь не обязательно приводит к изменениям. Влиятельное метааналитическое исследование про-

²³ Sommer, K. L., & Kulkarni, M. (2012). Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood. *Human Resource Development Quarterly*, 23 (2), 177–201. doi: 10.1002/hrdq.21132.

²⁴ Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119 (2), 254–284. doi: 10.1037/0033-2909.119.2.254.

демонстрировало, что к повышению эффективности работы она приводит только в половине случаев, а в трети случаев результаты вообще ухудшаются.

Чтобы ваша обратная связь вошла в «лучшую половину», повышающую эффективность, необходимо принять во внимание множество факторов и объединить их в рамках содержательного, результативного разговора. Вы должны построить его так, чтобы он приобрел для сотрудника актуальность и значимость. Вы должны поддержать усилия работника по повышению эффективности и дать отзыв о его прогрессе.

Вера в то, что обратная связь – это панацея, – миф. Вера в то, что обратная связь – это мощный инструмент руководства, который помогает повысить эффективность работы, – это реальность.

В мире без мифов...

Легко представить, что происходит, когда люди начинают верить в вышеописанные мифы. Нечто похожее изображено на **РИСУНКЕ 3**.

Как хороший руководитель, я читаю книги по менеджменту и статьи об обратной связи.

В них говорится, что...

И я думаю...

1.
Обратная связь и так существует



Обратная связь распространена повсеместно. Она существует сама по себе. Мне не нужно вмешиваться...

2.
Сотрудникам не нравится обратная связь



...и более того, большинство сотрудников не любят и избегают ее...

3.
Руководитель знает об эффективности все



...но я — руководитель, и вся ответственность за предоставление обратной связи лежит на мне. Никто другой не может это сделать...

4.
Обратная связь — это хорошо, а частая обратная связь — еще лучше!



...поэтому я беру на себя обязанность давать своим сотрудникам обратную связь как можно чаще и в максимальном объеме...

5.
Отрицательная обратная связь — это плохо



...и я должен упорно трудиться, чтобы найти позитивный способ сказать сотрудникам о необходимости повысить эффективность!

6.
Обратная связь — панацея



В конце концов, моя тяжелая работа принесет большую пользу. Как только я предоставлю сотрудникам обратную связь, их эффективность сразу же возрастет

Но ничего не происходит... Неудивительно, что я расстроен

РИСУНОК 3. Шесть мифов об обратной связи

Давайте представим мир, в котором правят факты.

Мы бы хотели, чтобы там ваши сотрудники были довольны (не обязательно счастливы) продуманной обратной связью. Эта справедливая обратная связь была бы основана на объективной информации. Вы бы фокусировались на том, что нужно изменить, а не только на том, что сотрудники делают правильно. Они получали бы обратную связь и реагировали на нее, потому что заинтересованы в этом. Им не обязательно знать обо всех возникающих вопросах, пока кто-то заслуживающий доверия о них не расскажет.

Что же мешает вам попытаться создать этот мир в собственной команде? Ничего.

Ключевые моменты

Многие менеджеры и руководители организаций верят в эти шесть распространенных мифов об обратной связи. Это может привести организацию к отрицательным результатам. Знание научных фактов об обратной связи улучшит ее восприятие, повысит самосознание сотрудников и будет способствовать повышению эффективности работы. Формирование основанной на научном подходе точки зрения поможет избежать ситуаций, когда ваша обратная связь не произведет желаемого эффекта.

Мнение эксперта

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ – ЭТО ВАША РАБОТА

Люсьен Альзиари, глава управления работы с персоналом компании Prudential Financial, Inc.

Люсьен занимал должность директора по персоналу в таких крупных международных компаниях, как Avon, A. P. Moller-Maersk. На момент написания книги работает в Prudential. В 2018 году Люсьен получил престижную премию HR Executive Award от ассоциации Academy of Management.

Опишите свой личный опыт предоставления и получения обратной связи.

На протяжении всей карьеры меня воспитывали в строгости, но всегда из лучших побуждений.

Проявлять жесткость – это нормально. Но если люди не верят, что вы действуете в их интересах, успеха вы не добьетесь. Они решат, что вы козел. Если же сотрудники чувствуют, что вы заботитесь о них, то смирятся с любой формой обратной связи. Это похоже на семейные отношения. Любовь – это уважение, уважение требует заботы, а забота не обязательно должна быть деликатной – она направлена на то, чтобы улучшить ситуацию. В этом случае подслащивание

пилюли не срабатывает.

Что же такое качественная обратная связь?

Один из принципов управления персоналом, которому должны следовать руководители, – это «твердость в решениях, мягкость в подходе». Когда речь идет об эффективности, нельзя принимать желаемое за действительное. Это верно в отношении и компании, и персонала. Называйте вещи своими именами. Предоставлять обратную связь можно очень по-разному. Чтобы стимулировать усердие, можно использовать «мягкость в подходе». Если хотите понять, правильно ли выполнили свою работу, ответьте на два серьезных вопроса:

1. Дал ли я сотруднику стимул работать лучше?

2. Есть ли у него возможность выбрать вариант действий в сложившейся ситуации?

Нельзя в одиночку быть в ответе за все. И если человек не отреагировал на вашу обратную связь, это его выбор. Ваша задача – в любом случае справиться с последствиями. Но не попадитесь в ловушку: когда в ответ на просьбу о помощи вы начинаете выполнять работу за сотрудников, ответственность ложится не на того человека.

Какие условия нужно создать, чтобы люди преодолели свое негативное отношение к обратной связи?

Снимите с нее завесу таинственности и превратите

ее в обыденность.

Слишком частая обратная связь может стать вызывать излишние эмоции и испортить дело. Помните об этом, сделайте ее ритуалом, командной практикой. Марк Эффрон предлагает применять подход «2 + 2»: раз в квартал вы наедине в течение 15 минут делитесь с каждым членом команды двумя вещами, которые способствуют его продвижению к цели, и о двух вещах, которые ему надо изменить.

Правила одинаковы для всех, они четко прописаны и понятны. Это соглашение между руководителем и подчиненными: все знают, чего ожидать. Ситуация проста и не перегружена эмоциями. Она не касается кого-то персонально: процесс един для всех. Эти простые приемы позволяют убрать из процесса предоставления обратной связи негативные эмоции.

Может ли качественная обратная связь повысить успешность руководителя?

Руководителям неплохо бы напоминать, что давать обратную связь – это их работа.

Организации обязывают их управлять людьми. Руководитель несет ответственность за согласованность действий внутри своей команды и межкомандную координацию, а также за повышение эффективности работы подчиненных. Этого нельзя достичь, не разговаривая с людьми и не корректируя их работу. Другими словами, в отсутствие обратной связи вы не сможете повысить эффективность и успешность

работы.

Но руководитель часто чувствует себя некомфортно. Вы обязаны напоминать ему о сути его отношений с сотрудниками: он им начальник, а не друг. Хорошо, если работа в вашей команде построена на доверии и духе сотрудничества, но профессиональные отношения не должны превращаться ни в какие другие. Вас называют руководителем, потому что вы организуете работу своей команды и контролируете подчиненных.

Глава 2

Об эффективности работы персонала

Вы можете сами поднять планку или ждать, пока ее поднимут другие, но это в любом случае произойдет²⁵.

Сет Годин

Итак, вы решаете стать тем самым руководителем, который предоставляет обратную связь, опираясь на научные исследования и опыт. Руководителем, который устанавливает высокие ожидания для членов своей команды и получает от них отличные результаты работы. Чтобы соответствовать вашим ожиданиям, сотрудникам понадобятся две вещи: *квалификация* (необходимые способности и навыки для выполнения работы) и определенные *качества личности*. И, конечно, их эффективность будет зависеть от *контекста* (атмосферы, в которой они работают).

Чтобы устранить возможные причины снижения эффективности, важно понять, как мы работаем, – то есть понять, откуда берутся эти причины.

²⁵ Godin, S. (2010, February 04). What's expected vs. what's amazing. <https://seths.blog/2010/02/whats-expected-vs-whats-amazing/> (дата обращения – 5 ноября 2018 года).

Эффективности работы персонала посвящено множество исследований. В этой книге мы рассмотрим только несколько факторов, наиболее важных на наш взгляд, поскольку наша цель – практическая, а не теоретическая. Нас интересуют те из них, на которые вы, как руководитель, можете повлиять с помощью обратной связи.

Что заставляет нас работать? «Три К» эффективности

Существуют ли универсальные, неизменные принципы эффективности?

Да. Именно на них строятся отношения руководителя и подчиненного. Когда обратная связь основана на них, она справедлива и целенаправленна.

Вот эти принципы.

● **Для работодателя важна эффективность.** Как руководитель, вы вправе ожидать, что сотрудники будут работать максимально хорошо. Эффективная работа важнее всего.

● **Эффективность работы складывается из квалификации и качеств личности сотрудника.** Она обусловлена и тем, *что* сотрудник вкладывает в достижение цели организации, и тем, *как* он это делает.

● **Результаты работы могут изменяться в зависимости от контекста.** Контекст оказывает большое влияние на

то, каким образом достигаются цели. Он способствует либо повышению эффективности работы сотрудников, либо ее понижению.

Для простоты мы называем важнейшие факторы «Тремя К» эффективности: это квалификация, личные качества и контекст (см. **РИСУНОК 4**). Их знание поможет вам быстро и точно выявить проблемы, которые препятствуют эффективной работе.

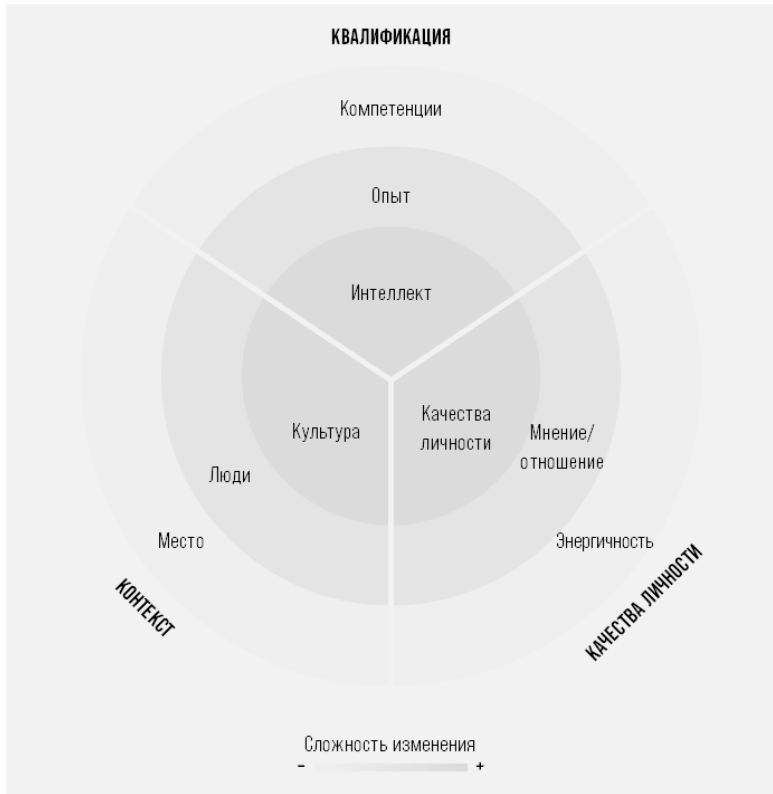


РИСУНОК 4. Модель «Трёх К» эффективности

Квалификация

Первая движущая сила эффективности – это ваша ква-

лификация или то, *с помощью чего* вы выполняете работу. Квалификация включает в себя интеллект, опыт и компетенции – знания и навыки, которые вы приобретаете с течением времени.

ИНТЕЛЛЕКТ

Интеллект (а точнее, когнитивные способности) оказывает большое влияние на эффективность работы²⁶. При прочих равных условиях сотрудник с более высоким коэффициентом интеллекта (IQ) показывает лучшие результаты. Это относится ко всем уровням организации.

ОПЫТ

В королевстве под названием эффективность правит опыт. Никакие выдающиеся персональные качества, высокий IQ или благоприятная атмосфера не компенсируют недостаток практического опыта.

Большая часть нашей работы связана именно с опытом

²⁶ Только представьте себе результаты данного исследования. В условиях работы высокой сложности корреляция между когнитивными способностями и эффективностью достигает очень высокого уровня – от 0,50 до 0,60. Однако даже при выполнении самых простых заданий корреляция остается существенной – от 0,30 до 0,40. См.: Kuncel, N. R., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2010). Individual differences as predictors of work, educational, and broad life outcomes. *Personality and Individual Differences*, 49 (4), 331–336. doi: 10.1016/j.paid.2010.03.042.

и с тем, насколько хорошо мы со временем научились выполнять определенные задачи. Речь идет не только об отработанной технике или операциях, требующих особых физических навыков. Это может быть и умственный труд – например, задействование стратегического или аналитического мышления. Именно от опыта зависит, насколько хорошо мы справляемся с работой.

Люди, у которых есть опыт участия в многочисленных разнообразных, сложных и интенсивных рабочих процессах, вероятно, будут выполнять свои задачи лучше. Они приобрели знания и навыки в разных ситуациях, а это значительно упрощает работу.

КОМПЕТЕНЦИИ

Со временем вы приобретаете новый опыт. Каждый раз, сталкиваясь с незнакомой задачей и получая новый урок, вы развиваете свои компетенции.

Компетенция – это необходимое условие качественного выполнения определенной рабочей задачи²⁷.

Это определение нравится нам своей простотой.

Компетенции могут быть техническими (например, коди-

²⁷ Lasse, C. (2015). What is a competency? ATD. <https://www.td.org/insights/what-is-a-competency> (дата обращения – 20 октября 2018 года).

рование или составление отчета о прибылях и убытках) или коммуникативными (например, публичное выступление или предоставление обратной связи). Одни из них можно относительно легко развить – например, умение планировать. С другими компетенциями сложнее: например, освоить навык достижения единства мнений не так-то просто.

Нехватка какой-либо компетенции, скорее всего, снизит эффективность работы. Иногда злоупотребление компетенцией может помешать достичь поставленной цели. Многие сотрудники либо не знают о существовании компетенций, либо не могут применять их без помощи руководителя (подробнее об этом будет написано в главе 6).

Если вы раздумываете о том, какие же типы компетенций необходимо улучшить вашим сотрудникам, можете воспользоваться **ТАБЛИЦЕЙ 1** нашей книги. Этот список основан на наших исследованиях и опыте. Попробуйте применить его на практике.

Кроме того, в вашей организации уже может быть разработана модель компетенций. Если это так, необходимо задействовать ее. Также модели компетенций разрабатывают консалтинговые компании, любая из них поможет вам определить, чего не хватает в работе сотрудников. Названия и описания компетенций могут отличаться, но в основном они одни и те же.

Как члены вашей команды узнают, какие из навыков им важнее всего развить? Как они поймут, что с тем или иным

навыком начали излишне усердствовать? Как определяют, что делают успехи? Вы правильно догадались: ответы им даст обратная связь.

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ПРИЧИНА НИЗКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ – НЕДОСТАТОЧНАЯ КВАЛИФИКАЦИЯ?

Когда мы задаемся вопросом: «Может ли человек выполнить эту работу?», ответом может быть «Нет» или «Да, но недостаточно хорошо».

Как руководитель, вы занимаете позицию наблюдателя. Вы знаете наличный уровень компетенций сотрудников. Вы представляете, какие навыки им следует развить. Сотрудники могут думать, что у них все получается, тогда как на самом деле их усилия не производят желаемого действия. Они даже могут неправильно применять свои навыки. Как руководитель, вы имеете возможность наблюдать за работой сотрудников, находясь рядом с ними, и предоставлять им обратную связь в режиме реального времени, чтобы они могли скорректировать свои действия.

Когда проблема заключается в недостаточной квалификации, обратная связь должна делать упор на *действия* по приобретению знаний, опыта и навыков.

Качества личности

Если квалификация – это то, *что* вы используете для выполнения работы, то качества личности определяют, *как* вы выполняете свою работу.

КАЧЕСТВА ЛИЧНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Каждому свойственны определенные качества личности. Проще говоря, это устойчивая модель поведения. Это наш способ работать. Это то, насколько мы спокойны, общительны, насколько легко с нами ладить, насколько мы надежны и открыты для нового опыта²⁸.

Но как качества личности влияют на эффективность работы?

При выполнении технических заданий они не так важны. Как подтверждают исследования, они также довольно незначительно влияют на задачи, выполняемые индивидуально²⁹.

²⁸ McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60 (2), 175–215. doi: 10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x.

²⁹ Кункель и др. (2010) установили допустимые значения влияния черт личности, составляющих «Большую пятерку», в диапазоне от 0,20 до 0,40. Это подтверждается Шмиттом (2014), который утверждает, что влияние личных качеств на индивидуальную эффективность редко превышает показатель 0,25. См.: Kuncel, Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2010). Individual differences as predictors of

Однако ситуация меняется, если работа требует взаимодействия с другими людьми – особенно управления коллективом. Поскольку вы – руководитель, влияние ваших личных качеств почти на четверть обуславливает работу коллектива в целом!³⁰

В зависимости от качеств личности одна работа будет даваться вам легче, другая – тяжелее. Давайте рассмотрим такой пример. Для интроверта может оказаться тяжелым испытанием выступление на публике. Мы знаем, что *объективных* причин, по которым интроверт не может этого делать, нет. Тем не менее его выступление кажется нам неестественным, а в некоторых случаях мы видим, насколько тяжело ему приходится. Сравните это с поведением выраженного экстраверта. Он не только способен при необходимости высказываться на публике, но порой и сам изъявляет желание сделать это.

work, educational, and broad life outcomes. *Personality and Individual Differences*, 49 (4), 331–336; Schmitt, N. (2014). Personality and cognitive ability as predictors of effective performance at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), 45–65. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091255.

³⁰ По данным надежного метааналитического исследования личности, показатель множественной корреляции личных качеств и лидерских способностей составляет 0,48. См.: Judge, T. A., Bono, J. E., Illies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journey of Applied Psychology*, 87 (4), 765–780. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.765.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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