

2. Волки в овечьей шкуре

Сандра знала, что работа с недвижимостью не для слабаков. Кара, с которой они делили комнату во время учебы в колледже, попробовала — и провалилась. Харизматичная, ухоженная Кара обладала всеми признаками удачливого брокера по недвижимости*. Но она оказалась слишком чувствительной — плакала, когда с ней грубо разговаривали или сплетничали за спиной. Недвижимость сожрала ее заживо. Сейчас она зарабатывает на жизнь тем, что нянчится с бездомными щенками.

Сандра же, напротив, была невероятно жесткой. Она получила степень MBA в одном из университетов Лиги плюща** и десять лет проработала в финансовой области. «Если уж я справилась с воротилами-финансистами, я могу справиться с кем угодно», — твердила она себе. Она легко сдала экзамены на брокера по недвижимости и приступила к ра-

* На рынке недвижимости брокеры помогают в организации сделок по купле-продаже, аренде и работают преимущественно с объектами коммерческой недвижимости. Брокер не является экспертом рынка недвижимости, его задача — выступить посредником между двумя сторонами сделки и оформить все необходимые документы. *Прим. ред.*

** Лига плюща (англ. The Ivy League) — ассоциация восьми частных американских университетов, которые постоянно входят в 15 лучших колледжей и университетов США. Название происходит от побегов плюща, обвивающих старые здания в этих университетах. *Прим. ред.*

боте. Наставником ее стал Хосе, лучший брокер Южной Калифорнии.

Хосе был пройдохой.

Одевался он как голливудский пластический хирург: пресловутый костюм-тройка, итальянские ботиночки, дорогая улыбка. Ростом в сто девяносто сантиметров, мускулистый — все думали, что он модель. А он и был моделью — шесть лет назад.

Когда они впервые встретились, Хосе бурлил энтузиазмом: «В недвижимость пришла выпускница Лиги плюща? Да мы с тобой всех порвем!»

И они действительно всех порвали. В первые полгода Хосе помог Сандре продать пять домов, стоимость которых превышала пять миллионов долларов, — неслыханный результат для начинающего брокера. Он также познакомил ее с зарубежными инвесторами. Сандра быстро догоняла его по показателям. И он занервничал.

Ложь начиналась незаметно — стащить идею здесь, листинг* там. Сначала Хосе украл идею Сандры обставить пляжный дом белой мебелью. «Я понимаю, что это вроде как звучит дешево, но все-то остальные обставляют такие дома в стиле нуворишей», — обмолвилась Сандра за brunchем. Хосе идею отверг, но через несколько дней арендовал для обстановки своего показа всю первоклассную белую мебель в округе. Сандре остались только садовые пластиковые стулья.

Потом он «позаимствовал» приемы, которыми Сандра пользовалась при переговорах, — она ничего не имела против, пока он не начал применять их с ее клиентами.

* В торговле недвижимостью листинг — письменное соглашение между владельцем и брокером, предоставляющее брокеру право искать покупателя или арендатора.

«Я подумал, что ты не будешь возражать, если на этот раз я сам займусь Томасами, у тебя же столько работы!» Сандра напряглась. Томасы были из покупателей, которые славились разборчивостью, и она год трудилась над тем, чтобы завоевать их доверие.

Самым ужасным в этом всем для Сандры оказалось то, что к Хосе невозможно было придрататься. «Ну не ты же придумала концепцию белой обстановки, — сердился он. — А до того как ты к нам пришла, Томасы были моими клиентами. Мы в недвижимости не загребаем клиентов исключительно под себя».

Сандра понимала, что ее обманывают, и чувствовала, что ее загнали в угол. Она не могла уйти из компании и начать собственный бизнес, не могла перебраться в другой город и с нуля набирать клиентскую базу и не могла перейти в конкурирующую фирму, потому что тогда Хосе наверняка стал бы ей мстить.

Казалось, ей не оставалось ничего другого, кроме как позволять Хосе по-прежнему высасывать из нее кровь, как летучие мыши-вампиры из коров: от этого вроде как не умирают, но все же теряют силы. Она все чаще вспоминала, к чему пришла ее подруга Кара, и щенки-подкидыши казались ей все более привлекательными.

Кража заслуг и репутации

Такие вот кражи — репутации, заслуг — наиболее частая причина рабочих конфликтов [1]. Но, несмотря на богатый опыт — все не раз оказывались обворованными, — мы поразительно слепы по части предупредительных сигналов.

Почему? Потому что смотрим не туда. Большинство из нас беспокоятся, что нас обманет кто-то чужой. Около 50% всех компаний требуют, чтобы сотрудники подписывали договоры об отказе от конкуренции. Это делается, чтобы они, уволившись и перейдя на работу в другую компанию, не раскрывали секретов прежней. Но на самом деле они скорее подворовывают в нынешних компаниях. Удивительный факт: 25% сотрудников мошенничают довольно серьезно. Например, заявляют, что потратили на ужин во время деловой поездки 100 долларов, хотя на самом деле он обошелся им в пятьдесят [2]. А более половины всех сотрудников стали жертвами коллег, которые с невинным видом присвоили их идеи [3].

Кража заслуг, репутации — самая личностная разновидность воровства на рабочем месте: обидчиком оказывается не кто-то посторонний, а ваш коллега, подопечный, мнимый друг. Волки в овечьей шкуре — это те, кто предлагает вам обсудить вашу не до конца продуманную идею, чтобы «двести ее до ума», карьеристы, которые якобы помогают вам продвинуться, наставники, приревновавшие вас к успеху. Мы знаем этих людей, доверяем им, а они пользуются нашей уязвимостью.

Обман обычно начинается с малого, вроде той идеи с белой обстановкой. Умные обидчики сначала пробуют водичку, чтобы понять, как далеко они могут заплывать. А уязвимым жертвам, таким как Сандра, не остается ничего иного, как продолжать работать со лжецами. И чем больше руководство ценит обманщиков, тем проще им удаются все их проделки. Волки в овечьей шкуре со связями, такие как Хосе, пробираются наверх, присваивая уже крупные идеи и достижения, и практически не боятся быть пойманными. Они

мастерски заматают следы, оставляя достаточно пространства для маневра. И в результате, если кто-то осмелится рассказать о том, что его обманули, начальство только удивляется и отказывается принимать чью-либо сторону.

ПОВЕДЕНИЕ, КОТОРОГО СТОИТ ОСТЕРЕГАТЬСЯ

Волки в овечьей шкуре используют все возможности. Если вы работаете в команде, они выжидают, когда возникнет неразбериха, позволяющая им присвоить ваши идеи или работу. Такое случается на групповых встречах, коллективных обедах, неформальных разборах полетов — везде, где не ведутся записи того, кто что делает.

Вы хорошо знакомы с теми, кто вас обманывает. Это могут быть ваши подопечные, союзники, так называемые друзья. Новоиспеченные начальники, которые считают, что им угрожает ваш успех, одержимые конкуренцией члены вашей же команды. Присвоение заслуг и успехов — также любимая стратегия карьеристов.

Волки в овечьей шкуре пользуются уязвимостью начальников. Боссы, которые стремятся заработать больше денег, привести больше клиентов или завоевать власть, — удобная мишень для тех членов команды, которые живут за чужой счет.

Не все волки в овечьей шкуре обманывают осознанно и намеренно. Некоторые могут быть совершенно нормальными людьми — вроде вас или меня, — но у них имеются определенные предрассудки, из-за которых они переоценивают свою роль в принятии решений. И то, что нам кажется токсичным поведением, им представляется совершенно оправданными действиями.

Чтобы решить, как поступить с обманщиком, надо четко представлять, в каких обстоятельствах он способен на воровство — во время групповой встречи, когда идеи носят в воздухе, или при разговоре один на один, как в случае Сандры и Хосе. Первая половина этой главы посвящена тому, как противостоять козням грабителей, орудующих в интимной обстановке, при личном общении. Важно обращать внимание на предупредительные сигналы, но столь же важно следить за тем, чтобы вас, когда вы вносите предложения, поддерживали правильные люди, и говорить так, чтобы к вам прислушались.

Во второй половине главы мы поговорим о том, как наладить работу команды, чтобы у волков в овечьей шкуре ничего не получалось с самого начала. К концу главы вы научитесь не поддаваться обману и предотвращать действия обидчика в дальнейшем.

Когда волк в овечьей шкуре вам близок

Часто бывает трудно точно определить, кто именно выполнил работу или выдвинул идею. Предположим, это сделали вы и благодарить должны вас. Но вы беспокоитесь о том, что кто-то присвоит ваши заслуги. Что ж, вот несколько наиболее распространенных типов волков в овечьей шкуре.

Враги в масках друзей

В мире природы большинство животных давно знают, у кого можно что-то стащить. За этой стратегией стоят миллионы лет эволюции.

Возьмем, к примеру, самцов скорпионовых мух. Чтобы соблазнить самку, самец должен преподнести ей в подарок дохлого жука, которым они вместе полакомятся после акта любви. Но сочных жуков найти не так-то просто, и умные самцы воруют уже пойманных жуков у таких же самцов, прикидываясь при этом самками. Стратегия работает великолепно. У обманщиков гораздо больше партнерш для спаривания, и они оставляют более обильное потомство, чем честные мухи [4].

Умные офисные волки в овечьей шкуре недалеко ушли от самцов скорпионовых мух: они воруют у ничего не подозревающих близких им коллег. К тому же умные никогда не попадают.

Прекрасный пример — судьба Сандры, этого несчастного брокера по недвижимости.

Сандра проработала с Хосе несколько лет, и в конце концов терпение ее лопнуло. Хосе переманил у нее семейство Томасов и закрыл крупнейшую сделку года — продал им стоявший на берегу залива особняк с видом на крутые утесы Малибу. Чтобы отметить это событие, он арендовал яхту и пригласил всех ведущих брокеров на морскую прогулку с возлияниями.

С бокалом шампанского в руке Хосе разразился речью в собственную честь. И когда Сандра уже была готова столкнуть его ладно скроенную фигуру в Тихий океан, он бросил ей кость: отметил ее вклад и *поблагодарил* за то, чего она на самом деле как раз и не делала.

«Я бы не смог завершить эту сделку, если бы не Сандра, — объявил он собравшимся. — Это она стала тем клеем, который все скрепил». Но к сделке Сандра уже не имела никакого отношения — на финальном ее этапе она сидела на Барбадосе и зализывала раны. Почему же Хосе так поступил?

Если полагаете, что ваш обидчик — простак, способный только на один трюк, то вы глубоко заблуждаетесь. Умный волк в овечьей шкуре никогда не приписывает все заслуги исключительно себе — порой он даже демонстративно себя недооценивает. Почему?

Как считает исследователь из Калифорнийского университета в Беркли Дэниел Стейн, люди говорят о своих заслугах в зависимости от того, какое хотят произвести впечатление [5]. Они преувеличивают свой вклад, чтобы выглядеть компетентными и привлекать других к работе с собой, или, напротив, преуменьшают, чтобы казаться скромными. Играющим без правил, как Хосе, подобная тактика нужна, чтобы их не схватили за руку. Сандра уже была готова с ним сразиться, но Хосе сделал так, что, выступив против него, она показалась бы неуравновешенной и неблагодарной — он же при всех отметил ее вклад! Правда, совсем не тот, который она внесла в реальности.

Большинство скромничающих волков обычно прикидываются овечками при скоплении народа — в благодарственных речах, обсуждениях результатов с руководством, на собраниях, где представляют новых сотрудников. Таким образом они создают о себе впечатление как о командных игроках. Подобно карьеристам, лжецы на самом деле действуют за закрытыми дверями, когда никто посторонний их видеть и слышать не может.

Босс тоже в деле

Начальник должен заботиться о том, чтобы почести воздавались по справедливости, чтобы никто ни у кого заслуг не крал, я права? По крайней мере, мне хочется так думать. И до того как сесть за эту книгу, я все старалась понять, почему

некоторые боссы даже поощряют такой обман. Конечно, они побаиваются лжецов и потому не вмешиваются, но со временем трусам все-таки придется хоть немного набраться смелости. Нельзя же позволять всему этому длиться вечно.

А потом я узнала, что существует особая категория боссов — они не только позволяют грабителям выходить сухими из воды, но и помогают им.

Рассмотрим случай с Кидди, дизайнером интерьеров с весьма скромным талантом, но с крепкими связями в мире искусства.

У Тала, босса Кидди, была фирма, которая обслуживала очень богатых клиентов. Он был заинтересован в связях Кидди, так что не только взял ее на работу, но и осыпал похвалами за то, чего она не делала, — лишь бы Кидди была довольна и счастлива.

Тал изо всех сил старался произвести на клиента впечатление на выставке интерьеров. «Это была идея Кидди — использовать обои с золотым филигранным рисунком в главной ванной. На мой взгляд, гениальный ход», — говорил он, а Кидди краснела: «В этот момент я прямо почувствовала, что расту над собой, ведь мне удалось совершенно неожиданным образом использовать цвет и текстуру!»

Идея с такими обоями принадлежала вовсе не Кидди — ее предложила новая сотрудница по имени Джун, но зачем Кидди было поправлять Тала? Клиенты-то довольны! Со временем Кидди и Тал разработали отличную схему. Ее команда выдвигала идеи, она получала за эти идеи похвалы, а в ответ Тал использовал связи Кидди в мире искусства, чтобы представлять клиентам художественные произведения. Отличная парочка — акула и рыба-прилипала в мире искусства.

Но однажды им попался очень сложный клиент.

Марк слышал о Кидди от друзей и горел желанием увидеть, как она может обставить его загородный дом. По натуре своей Марк был человеком замкнутым, и ему претила мысль, что дизайнеры расползутся по его дому, как горстка маленьких деловых муравьев. Поэтому ключи он дал с условием, что, кроме Кидди, в дом никто больше входить не может. Он терпеть не мог общаться по телефону с кучей народа, так что связываться с ним могла только Кидди. Ей был отпущен на работу месяц, и за это время все, что она сделала, — приобрела для гостиной две скульптуры какого-то начинающего художника.

А, вот еще что — подобрала цвет для стен гаража.

Поняв, что таланты Кидди были сильно преувеличены, Марк впал в ярость. Кидди уволили, репутация Тала была испорчена.

Порой от волка в овечьей шкуре сильнее всего страдает даже не его жертва, а босс, получающий от обмана дивиденды. Если вас угораздило попасть в команду, которой руководит такой вот Тал и в которой имеется своя Кидди, — бегите без оглядки. Если у вас нет крепких связей с боссами босса, вам никогда не удастся заслужить признание. Да, ваш начальник прекрасно знает, кто на самом деле выдвинул идею и сделал работу, но это ничего не значит: у него есть резон поощрять обман. А если босс поощряет обман, он распространяется подобно лесному пожару. Дурная рабочая этика заразна.

Работайте над собственной значимостью

Любой из нас в любой момент может стать жертвой волка в овечьей шкуре. Это утверждение особенно справедливо, если у вас на работе царит дух конкуренции и ценность

сотрудника определяется тем, чего и сколько он производит. Подобно другим токсичным коллегам, лжецы не стесняются в выборе средств. Одни неспешно съедают ваши основные ресурсы, вроде списка клиентов. Другие заимствуют идеи, прикинувшись искренними советчиками. А перед начальством изображают людей щедрых, готовых поделиться успехами.

Важно уметь распознать предупредительные сигналы на ранней стадии, но еще важнее добиваться того, чтобы ваш голос был весомее, звучал громче голоса волка в овечьей шкуре. И буквально, и фигурально. Голос пресловутого обидчика, вполне возможно, громче вашего, а может, он обладает и статусом, и властью, так что, когда он говорит, к нему прислушиваются.

Ваша значимость, ваш голос — сочетание нескольких параметров. Это означает, что, когда вы говорите, другие умолкают и переключают внимание на вас. Это также означает, что, когда вы говорите что-то важное, люди запоминают и то, что вы сказали, и то, что сказано это именно вами, а не кем-то другим.

Хитрость в обретении своего голоса состоит в том, что вам надо завоевать уважение и коллег, и босса еще до того, как у вас появится возможность что-то сказать, поэтому без предварительной работы вы вряд ли получите шанс быть услышанными. Те, кого хотят слушать и коллеги, и начальство, быстро поднимаются по служебной лестнице. Они не тратят время на сражения с волками в овечьей шкуре, потому что им это просто не нужно.

У меня был знакомый босс, назовем его Блейн, который проходил через очень трудный развод. В течение трех месяцев каждый понедельник Блейн по утрам

встречался с адвокатами, после чего всегда был в плохом настроении.

Блейн был печально известен тем, что к нему было трудно пробиться, поэтому новые сотрудники приятно удивились, узнав, что каждый понедельник с одиннадцати до часу он непременно сидел у себя в офисе. Однако те, кто хорошо знал сотрудницу Кей, которую Блейн выделял, прислушивались к ее советам и не пытались пролезть к нему в это понедельничное окошко. «Никогда не встречайтесь с Блейном после его совещаний с адвокатами. Перенесите встречу на другой день недели, повремените, даже если придется ждать десять дней», — говорила она.

Кей знала многое и многих и всегда могла дать небольшой, но ценный совет. Она могла рассказать, кого из топ-менеджеров Блейн ценил больше (а кого — меньше), кто был способен очаровать самых строптивых клиентов, на какие вечеринки не стоит ходить и так далее.

Блейн был очень занятым человеком — у него не было времени расспрашивать каждого по поводу состояния его дел. Вместо этого он опирался на группу доверенных лиц, которые держали его в курсе, и одной из тех, кому он дал право голоса, была Кей.

Это право было дано Кей, потому что она много работала и высказывала ценные идеи. Волки в овечьей шкуре и не пытались на нее посягать — они понимали, что Блейн тут же их всех перестреляет.

Но как Кей этого добилась?

Для крупнейшего на сегодняшний день исследования того, что представляет собою «голос на работе», Тейя Хауэлл с коллегами опросили более тысячи человек [6]. Они задавали один и тот же вопрос: «Что нужно для того, чтобы к вам

прислушивались?» Как оказалось, чаще всего право голоса обретают те, кого можно назвать *советчиками*, — те, к кому другие обращаются за советом по работе [7].

А лучший способ самому стать советчиком — учиться у других советчиков. С первого же дня на работе Кей старалась найти тех, кто хорошо знал, как делаются дела в компании. В перерывах на кофе она общалась с самыми разными людьми — от офисного штата до работников со стажем, и всем им было что поведать о ее новом месте работы. Один сотрудник рассказал, что когда к ним в отделение навещается президент компании, то в ближайшие после визита дни лучше к начальству не соваться. Другой знал, к кому Блейн обращается за советом, а с кем в данный момент конфликтует. Вступая в контакт с самыми разными работниками, Кей сумела создать широкую социальную сеть.

Кей внимательно наблюдала за тем, как Блейн и другие топ-менеджеры вели себя на собраниях, когда кто-то выступал с предложениями. К кому прислушивались, кого игнорировали. Как Блейн относился к тем, кто перебивал других — обрывал ли он их или позволял такое поведение. Это очень важное умение — понимать, что срabатывает в данной обстановке, а что — нет, как проявляют себя разные люди.

Вооружившись знаниями о том, как себя вести, как существовать в рабочей среде, Кей щедро делилась этими знаниями с другими. Чтобы стать истинным советчиком, важно не только обладать ценной информацией, но и охотно ею делиться. Приберегая эту информацию исключительно для себя, многого не добьешься.

Кей также поняла, что советчик — не обязательно высокопоставленный или обладающий самой высокой квалификацией работник. Хорошие советчики могут оказаться

в одной с вами социальной группе — вы можете познакомиться на офисной вечеринке или работать в одной команде [8]. Я порекомендовала бы создать сеть советчиков из тех, кто обладает разными инсайдерскими знаниями (вам совершенно ни к чему десять человек, знающих маленькие грязные секретки босса и ничего кроме них). Хороший советчик может сказать, когда лучше попросить начальника о встрече («Он наиболее восприимчив к просьбам, которые будут актуальны и через две недели» или «Это произойдет в ближайшие сорок восемь часов или не случится никогда, так что освободи время»). Посоветовать, когда можно обратиться к кому-то, а когда лучше этого не делать, рассказать, кто с кем конфликтует. Мне также нравятся советчики, которые знают толк в рабочем календаре босса, — расскажут, когда он слишком загружен, чтобы обращаться к нему за помощью (это бывает, например, в конце финансового года), когда он намеревается уйти в отпуск и в какой день недели у него может найтись для меня время.

В первой главе я говорила о том, как найти союзников со связями — людей, у которых сложились прочные взаимоотношения с теми, кто вас окружает, и у которых есть пусть не очень крепкие связи, но обширные (с людьми, которых они знают не очень хорошо, но которые могли бы в чем-то помочь). Такие союзники могут найти вам и хороших советчиков. Да часто они и сами прекрасные советчики.

Не путайте советчиков с приятелями

Если вы хотите обзавестись советчиками или стать таковым самостоятельно, у вас может возникнуть соблазн использовать стратегию *учета интересов общества*. Например,

вы можете бегать за кофе для тех, кто в данный момент особенно занят, или предложить коллеге Талии организовать для нее вечеринку перед выходом в декрет. Все это, конечно, неплохо, но, когда вы так заняты общественными делами, это влияет на вашу продуктивность [9]. Вы же хотите, чтобы вас считали знатоком, а не тем, кто охотно выполняет работу, которую никто на себя не хочет брать.

Обилие дружеских связей среди сотрудников — также не гарантия, что к вам будут прислушиваться. На самом деле дружеские связи срываются в обратную сторону. Тейя Хауэлл обнаружила, что чем больше у человека на работе друзей-приятелей, тем меньше к нему прислушивается начальство (особенно это касается тех, кто любит поболтать в рабочее время). И действительно, боссы не любят, когда сотрудники тратят время на сплетни или обсуждение планов на выходные — это отвлекает от настоящей работы.

Решение, конечно, не в том, чтобы прекратить общение с другими. Вместо этого постарайтесь вынести не относящиеся к делу разговоры за пределы офиса. У вас может быть множество советчиков и друзей, главное — понимать, когда и в каких обстоятельствах с ними общаться.

Говорите о решениях, а не о проблемах

Выступая на встречах с начальством или на групповых обсуждениях, люди обычно говорят о проблемах или о решениях проблем [10].

И то и другое имеет отношение к завоеванию авторитета и статуса среди коллег, но, оказывается, сосредоточенность на решениях способна принести больше пользы. Людям нравится выслушивать предложения о том, как их команда может продвинуться, а не очередное перечисление того, что

сдерживает продвижение. И как только у вас появится авторитет среди коллег, они начнут обращаться к вам за советом. Со временем и босс узнает о вашей репутации и предоставит вам право голоса.

Выражайте признательность всем, кто вносит свой вклад

Вы можете стать свидетелем того, как чьи-то заслуги не были признаны. Будьте союзником сами и проявите уважение к тем, кто не получил должного признания. Только представьте, каких усилий стоит воплощение проекта — несомненно, в этом участвовала вся команда, — и постарайтесь сделать так, чтобы был отмечен труд всех, а не только стоящих на авансцене. Убедитесь, что об этом узнали все, — это столь же важно для предотвращения дальнейших обманов, как и попытки укротить самых ретивых обманщиков.

Как противостоять волкам в овечьей шкуре

Как-то раз мне пришлось выступить перед аудиторией, я рассказывала, как сделать, чтобы работники не стеснялись высказывать свое мнение. Помимо меня на сцену вышли еще два человека, и один из них постоянно повторял то, что я сказала полминуты назад, как будто выражал собственные мысли.

Выглядело это весьма комично.

К счастью, мне не пришлось самой вступить с ним в конфронтацию — за меня это сделал кто-то из аудитории: «Вы не могли бы перестать повторять за Тессой? Нам совершенно не нужно, чтобы ее точку зрения излагали дважды».

Все сидели молча, не зная, что делать.

Я засмеялась, стараясь снять напряжение, засмеялась слишком громко, дернулась, и микрофон, в который я говорила, отсоединился от блока питания. Пытаясь подсоединить его снова, я чуть не рухнула со стула, и у меня с ноги слетела туфля.

Попытки противостоять волку в овечьей шкуре — занятие не из простых.

Пойти не так может очень многое. Главное — не слишком распаляться, по крайней мере на начальном этапе, чтобы это не определило все ваши дальнейшие отношения с токсичным коллегой.

Мне нравится тщательно планировать шаги и самой решать, когда их делать (мне вовсе не доставляет удовольствие публичное привлечение токсичного коллеги к ответу — а уж ему-то и подавно). Так что в этом случае мой совет совпадает с советами, которые я даю в других ситуациях: постарайтесь, высказывая сложному коллеге свое мнение, взглянуть на ситуацию с его стороны.

Шаг № 1: выскажите свое мнение

Не все волки в овечьей шкуре нарочно стараются причинить вам вред. Некоторые совершенно искренне полагают, что идея или результаты проделанной работы принадлежат и им тоже. Вместо того чтобы с ходу обвинять кого-либо в обмане — а это мгновенно заставит обидчика уйти в глухую оборону, — расскажите, что вы думаете о произошедшем (да-да, именно произошедшем). Вы можете сказать что-то вроде: «Я заметила, что на собрании ты говорил так, будто мы оба — авторы этой идеи. Но ведь я первой высказала эту мысль, разве не так? Или ты считаешь иначе? И какова, на твой взгляд, твоя роль в том, что произошло?»

Этот разговор чем-то похож на разговор между соседями по квартире или супругами, распределяющими домашние обязанности во время карантина. Вы оба уверены, что все сто процентов домашних дел легли именно на вас. На работе часто бывают похожие ситуации.

**Шаг № 2: определите,
что именно каждый из вас сделал**

Изложите, что вы думаете о вкладе каждого из вас. Когда разговор идет о том, кто потрудился больше, помните об объеме проделанной каждым *невидимой работы*. В доме такая невидимая работа — это вынос мусора, складывание вещей после стирки, запись ребенка к врачу. На работе — сортировка документов, проверка и перепроверка сделанной работы в поисках ошибок — куча дел тоскливых, но необходимых. Люди добросовестные делают такие дела потому, что так надо, а не потому, что их об этом попросили. Волк в овечьей шкуре может и не знать, сколько такой невидимой рутинной работы вы проделали в последнее время (и наоборот — вы можете не знать, сколько такой работы проделал он).

Если вы считаете, что ваши с обидчиком вклады в невидимую работу неравноценны, начните с таких слов: «Мне кажется, что в последнее время я проделала массу работы. Сделала то-то, то-то и то-то. А ты как думаешь? Наверное, нам следует обсудить все, что мы сделали независимо друг от друга, а то может так получиться, что мы оба об этом ничего не знаем».

Цель первых двух этапов — создать общее с обидчиком представление о реальности. Цель следующего этапа — подумать о том, как вам обоим избежать повторения случившегося в будущем. Я часто удивляюсь, насколько разумными

бывают токсичные коллеги в тех случаях, когда они не вовлечены в ситуацию лично. Удалив себя из уравнения, вы можете работать *совместно* с волком в овечьей шкуре, а не против него. В следующем разделе я продемонстрирую несколько основных шагов. Однако вы можете столкнуться с негодяем, который, подобно Хосе, не намерен искать решения таких проблем. Если ваш босс не контролирует каждый вздох волка в овечьей шкуре (а он наверняка этого не делает), я бы на вашем месте постаралась дистанцироваться от такого человека. Старайтесь не оказываться с ним в одной команде, уходите от предложения «кинуть взгляд» на проект, над которым вы работаете. И отказывайтесь от советов.

Если придется объяснять, почему вы соблюдаете дистанцию, примените подход «что-то мы перестали друг другу доверять». И никаких гневных вспышек. Решив, что вы больше не хотите работать с этим человеком, уходите от всяких горячих обсуждений. Такие разговоры вряд ли что-либо изменят, разве только у вас подскочит давление.

Как добиться справедливого признания заслуг в группе

Вы уже узнали, как волки в овечьей шкуре пользуются вашим доверием, чтобы присвоить с таким трудом добытые результаты; а также выяснили, как с ними воевать. Но когда вы работаете в группе, ситуация с признанием ваших заслуг несколько иная. Обманщик пытается воспользоваться вашей уязвимостью, но несправедливость часто возникает из-за отсутствия четкости при групповом принятии решений. В некоторых случаях почти невозможно установить,

где кончается вклад одного и начинается вклад другого. А предубеждения заставляют нас полагать, будто наша работа заметнее, чем есть на самом деле.

Прежде чем я расскажу, как предотвращать обман в группах, давайте посмотрим, при каких обстоятельствах это чаще всего случается.

В командах, участники которых мыслят одинаково

Для коллектива очень важно разнообразие мыслей, опыта, происхождения. Команды, в которых царит разнообразие, более креативны и чаще способны придумать что-то новое, чем составленные из похожих людей [11]. Они также совершают меньше ошибок. Но у разнообразия есть и еще один плюс, который часто остается незамеченным.

Из-за того что разнообразие происхождения и прошлого опыта рождает разнообразие в мыслях, люди в таких командах реже высказывают сходные идеи.

Мне пришлось работать во множестве команд, составленных из единомышленников. В первый раз у меня «украли» идею, еще когда я писала диссертацию. В среду я рассказала друзьям о новой исследовательской идее — рассказала за выпивкой, — а уже в пятницу Джессика из моей команды присвоила эту идею. Но Джессики даже не было на этой вечеринке! Значит, кто-то меня продал с потрохами!

Я узнала об этом на презентации Джессики по результатам ее практики: на пятнадцатом слайде она подробно изложила мою идею как направление ее будущего исследования. В конце презентации она удостоилась бурных похвал от членов нашей команды, но не от меня! Я что-то там сказала мерзким голосом, завуалированно обвинив Джессику в плагиате.

Стоит ли говорить, что научный руководитель был неприятно впечатлен моим поведением?

Он пригласил меня в кабинет, где уже сидела Джессика, сложив на груди руки и избегая смотреть мне в глаза. Джессика заявила, что никакого плагиата не было — это ее собственная идея. Руководитель сказал, чтобы мы перестали вести себя по-детски и что идея, на авторство которой претендовали мы обе, — «совершенно очевидный следующий шаг, к тому же не самый удачный».

У нас с Джессикой был почти одинаковый прошлый опыт. Мы получили одинаковую научную подготовку, у нас был одинаковый набор навыков, один и тот же образ мышления. Мы читали одни и те же научные работы, да и образовательная база у нас была идентичной. Мы ходили на одни и те же лекции и изучали одинаковые методики проведения психологических исследований. Ничего удивительного, что нас посетила одна и та же идея, пусть и с разницей в семьдесят два часа.

Как можно было избежать повторения таких дурацких ситуаций? Конечно, изменить динамику уже существовавшей команды я не могла. Значит, следовало избегать подобных проблем в будущем, то есть найти что-то, что отличало бы меня от остальных. Я овладела навыками, которых не было у других, и завела отношения с людьми с отличной от моей подготовкой. Со временем мои идеи стали менее предсказуемыми и более интересными, и, что более важно, Джессика их уже больше никогда не «воровала».

И в дальнейшем я всегда старалась помнить, что, когда люди работают бок о бок, у них могут возникать сходные идеи. Недавно я узнала о ситуации в академическом мире, когда две группы авторов с разницей в несколько дней

представили в один и тот же научный журнал два одинаковых анализа, основанных на одинаковых данных. Вот уж безумная ситуация, правда?

Журнал принял простое решение: предложил авторам объединиться, создать общий проект, в который был бы включен весь их опыт, чтобы всем было воздано по заслугам. Авторы могли бы обвинить друг друга в краже, но они этого не сделали. Они предпочли совместную работу, иначе никому из них не удалось бы опубликоваться.

В продуктивных командах, где идеи «витают в воздухе»

Большинство считает, что лучший вариант мозгового штурма — это когда идеи высказываются в воздух. Кто-то один высказывает мысль, другие ее подхватывают и начинают перебрасывать друг другу, словно летающую тарелку в погожий летний денек, и, если идея выдерживает испытание обсуждением, дальнейшая работа строится на ее основе. К концу дня команда создает что-то инновационное и удивительное.

И все в выигрыше, так?

А вот и не так. Каким бы замечательным ни был результат групповых усилий, люди склонны обижаться, когда их лично не благодарят за первоначальный толчок.

Приведу пример.

Представьте, что вы трудитесь в группе, разрабатывающей дизайн зубоорудных кресел для тех, кто боится зубных врачей (а что, это идея!). Собрание идет уже сорок пять минут, и вы накидали с десятков хороших предложений. Все остальные идеи ни в какое сравнение с вашими не идут. Вы можете судить об этом по кивкам, улыбкам, одобрительно поднятым большим пальцам.

Проходит еще пять минут, ваш босс, Джейсон, закругляясь, говорит: «Спасибо всем за замечательный результат! Вот это я называю настоящей командной работой!»

Что за черт, Джейсон? Почему ты не отметил *мой* вклад?

Джейсон не намеренно вас проигнорировал — он просто не уделил вам достаточно большого внимания. Вы стали жертвой *эффекта прожектора* — распространенного заблуждения, согласно которому люди переоценивают внимание, которое на них обращают окружающие [12]. Случалось ли вам спотыкаться и падать на улице, а потом еще целых десять минут смущенно озираться, хотя свидетели вашего падения давно уже умчались куда-то по своим делам?

Вот это и есть эффект прожектора.

Работая в команде, большую часть времени мы все равно проводим с самими собой — так сказать, внутри себя: мы знаем, когда нам удалось сказать что-то особенно умное, кого это замечание заинтересовало, а кто его проигнорировал, то есть мы заостряем внимание на себе, однако к окружающим относимся далеко не так чутко.

Поэтому не ждите, что коллеги по команде будут внимательны к вам так же, как вы сами. Как и вы, они в основном сфокусированы на себе. А когда мы сфокусированы на себе, мы не очень-то замечаем вклад других.

Лучший способ не позволить эффекту прожектора исказить работу команды — выделить того, кто во время совещания будет аккуратно записывать не только все предложения, но и имена тех, кто их выдвинул. Вести протокол стоит по очереди, чтобы каждый мог избежать эффекта прожектора.

Мне нравится перед началом каждого собрания рисовать простую таблицу. Одна колонка называется «Идея», над второй значится «Автор».

В конце собрания я прошу всех задержаться на несколько минут и заполнить колонки. Если возникают разногласия, мы их тут же на месте и решаем, пока все еще не изгладилось из памяти.

В командах, где работа каждого незаметна

В последние десять лет я вела курс в Нью-Йоркском университете, где мои студенты создавали проекты, разбившись на группы по четыре человека. Все члены одной команды получали одинаковые оценки.

Студенты терпеть этот курс не могли. По большей части из-за того, что кто-то ленился и прогуливал.

А потом меня осенило. Чтобы результаты выглядели более справедливыми, я попросила каждого оценить собственный вклад в проект, от 0% («Я сидел у остальных на шее») до 100% («Всю работу делал я один»). И пообещала учесть этот рейтинг при выставлении окончательных оценок.

Мой план провалился. Большинство оценило собственный вклад в 80%. Ни один из участников не оценил свой вклад менее чем в 30%, хотя и это все равно было на 5% больше, чем если бы все работали поровну.

Что же с моими студентами было не так? Совершенно очевидно, они приписали себе чужие заслуги. Но я не думаю, что они в чем-то уникальны: большинство из нас переоценивают свою роль в причинно-следственных связях [13]. А когда работа делается не в открытую, не на виду у всех, мы совершенно естественно предполагаем, что работаем больше других.

Как и в большинстве подобных команд, основную часть работы каждый из студентов делал самостоятельно. Конечно, раз в неделю они встречались для обсуждения того, что

уже сделано и что еще предстоит, но чаще всего трудились за компьютерами, закрывшись в своих комнатах в общежитии. И здесь, как в случае с невидимой работой, определить, кто сколько сделал и каков вклад каждого, трудно.

Чтобы подобной проблемы не возникало, надо, чтобы каждый участник команды записывал, сколько времени он потратил на свою работу. Эта простая мера не только устраняет всякие сомнения по поводу индивидуальных заслуг, но и позволяет увидеть узкие места и заторы, препятствующие прогрессу всей команды. Иногда бывает так, что какая-то задача поручается не тому исполнителю: на ее выполнение Джеку потребовалось три часа, а Джози могла бы сделать за час. Перераспределив задачи в соответствии с этим, группа может в будущем работать более эффективно.

Как предотвратить обман в группах

Самая большая проблема с определением индивидуальных заслуг при групповой работе состоит в том, что возможность разложить вклады по аккуратным папочкам «кто что сделал» появляется редко. Но некоторые способы внести ясность все-таки имеются. Это нужно, чтобы в конце рабочего дня ни у кого не оставалось горького осадка из-за того, что его усилия не были отмечены.

Заранее определите, что будет делать каждый член команды

Прежде чем сформулировать групповую задачу, распишите, что именно должен будет сделать каждый. Задания должны быть распределены поровну (если такова ваша цель),

и до начала работы всем следует ознакомиться с ними и дать согласие. И не повторяйте моих ошибок: по завершении работы не просите каждого оценить свой вклад вообще. Вместо этого пусть каждый оценивает свой вклад и вклады других членов команды в соответствии с тем объемом работы, на который они *дали согласие*.

Оценка результатов зависит от соответствия этих двух параметров — того, что вы согласились сделать, и того, что вы реально сделали. Заранее зная, что эти вопросы будут обсуждаться, мало кто решится приписывать себе чужие заслуги или лодырничать. Так что вы убьете двух зайцев сразу.

Увязывайте награду с вкладом в работу, а не с результатом

Многие раздают почести (и то неохотно) в зависимости от того, насколько успешен конечный продукт. В большинстве случаев не очень-то мудро совсем уж отвергать связь между качеством работы и качеством вознаграждения. Но когда единственный способ добиться наград — работать в команде, которая по результативности превосходит другие, вам приходится иметь дело с очаровательной комбинацией из лжецов и бульдозеров (о которых мы подробно поговорим в главе 3), идущих на все, чтобы именно их идеи оказались в топе.

Увязывайте награды с количеством усилий, которые вложены каждым членом команды, а не с успехом всей команды.

Я испытала эту стратегию на команде, состоявшей из честолюбивых экспертов, каждый из которых считал, что любое его мало-мальски конструктивное предложение должно быть встречено фонтаном шампанского. Стремление, чтобы именно его идея получила звание несравненной, тормозило работу всей команды. Люди тратили больше времени

на погоню за статусом, чем на все остальное. Я же им все поломала: сказала, что меня не волнует, чья идея в результате одержит верх, для меня важно, сколько именно работы внесет каждый в осуществление этой идеи. Это был славный урок скромности. Людям пришлось потрудиться, чтобы получить ежеквартальную премию.

Требуйте регулярных разборов полетов

Ничто так быстро не убивает командный дух, как босс, игнорирующий волков в овечьей шкуре. Чтобы люди оставались мотивированными и заинтересованными, им важно видеть, что с ними поступают по справедливости. В коллективах, где царит здоровая атмосфера, никто и не думает мериться заслугами.

Мне не раз встречались те, кого я называю нерешительными плакальщиками. Им нравится творческая энергия команды, они понимают, насколько важно высказываться и делиться идеями. Но после того как команда добивается хороших результатов, они чувствуют легкую обиду. Как выразился один из таких нерешительных плакальщиков, Джейк, «мне не нравится, когда мои идеи отвергают или когда их кто-то присваивает — я-то знаю, насколько они хороши. Ну и пусть: все знают, что здесь почти все держится на мне». На что я ответила Джейку, что во время моих бесед с остальными членами команды они тоже выразили уверенность в том, что все здесь держится именно на них.

Вы можете бояться, что если будете регулярно поднимать такие вопросы, то покажетесь мелочными и надоедливymi. Совершенно верно — но только если будете ныть и жаловаться. Вместо этого предложите боссу проводить регулярные разборы полетов, чтобы пресечь обман на самых ранних этапах.

Если не обращать внимания на такие настроения, то жалобы перерастут в отвращение к работе и вы даже не заметите, как позитивная энергия команды испарится. Этого не случится, если не жалеть времени на короткие, но частые встречи с командой, во время которых каждый мог бы высказать то, что его заботит.

Ошибаться могут даже самые опытные

Даже самые опытные из тех, кто раздает награды, не защищены от ошибок — наука эта далеко не совершенна. Возьмем, к примеру, случай с Фредериком Бантингом и Джоном Маклеодом, учеными, которые в 1923 году получили Нобелевскую премию за открытие инсулина [14].

Фредерик Бантинг, молодой хирург-ортопед, обратился к Джону Маклеоду, тогда заведовавшему кафедрой физиологии Университета Торонто, с просьбой предоставить ему лабораторию для работы над гипотезой о получении инсулина. Поначалу Маклеод, большой авторитет в своей области, скептически отнесся к идеям Бантинга — он считал его плохо подготовленным и не очень-то глубоко мыслящим. Но Бантингу как-то удалось его убедить, и Маклеод дал ему и лабораторию, и доступ к подопытным собакам (в опытах использовалась поджелудочная железа собак), а также познакомил с блестящим студентом Чарльзом Гербертом Бестом.

Маклеод ушел в летний отпуск, а Бест помогал Бантингу в опытах. Правда, Маклеод все же время от времени навещался в лабораторию посмотреть, как идут дела. Эти исследования заложили фундамент для открытия инсулина как лекарства от диабета.

Когда Маклеод в сентябре вернулся в университет, он был поражен прогрессом, однако усомнился в достоверности результатов. Это печальное противостояние длилось годами. Была проделана огромная работа по корректировке и доработке открытий, занимались ею в основном Бест и Бантинг, хотя и Маклеод вносил важные предложения.

Тем временем в научном мире начали ходить слухи о том, что в Университете Торонто работают над получением инсулина, и в ноябре 1922 года туда приехал Август Круг, профессор Копенгагенского университета и лауреат Нобелевской премии по медицине 1920 года. Жена Круга страдала диабетом, так что у него был и личный мотив. Маклеод два дня принимал Круга у себя дома, водил его по лаборатории, прочитал ему лекцию. По слухам, он также старался убедить Круга в том, что оказал большое влияние на работу Бантинга. В результате этого визита Круг получил разрешение представить инсулин в Скандинавии. Вскоре он номинировал Бантинга и Маклеода на Нобелевскую премию, которая и была им вручена.

Однако когда об этом объявили, Бантинг впал в негодование: он утверждал, что роль Маклеода была незначительной [15]. Это Бест был достоин того, чтобы разделить с ним, Бантингом, награду. Бантинг не отличался сдержанностью и в нобелевской речи не упомянул Маклеода вообще. Более того, он хотел отказаться от премии, но его уговорили власти Канады (страна гордилась своим первым нобелевским лауреатом). Маклеод же, который был известен своей изворотливостью и умением разговаривать с журналистами, утверждал, что это была «командная работа».

Вполне возможно, реакция Бантинга была справедливой. Десятилетия спустя эндокринолог из Каролинского института и председатель нобелевского комитета Рольф Луфт признался,

что самой большой ошибкой, когда-либо совершенной комитетом, было присуждение премии Бантингу и Маклеоду — ее должны были получить Бантинг и Бест [16].

Вы же не хотите, подобно Бесту, получить признание спустя сорок с лишним лет? (Хотя, справедливости ради, следует сказать, что в Канаде многое названо в честь Бантинга и Беста.) Поэтому прислушайтесь к моим советам — создайте ясность и прозрачность в работе группы.

Разработайте стратегии, по которым право голоса получат все, кто его заслуживает. Постарайтесь разобраться, почему к одним прислушиваются, а к другим — нет, и поработайте над собой. Развивайте навыки, которые заставят других вас слушать. Попробуйте понять, каким образом можно наладить отношения с влиятельными людьми, как это сделал Маклеод, перетянув на свою сторону Августа Крога.

ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

- Успешные волки в овечьей шкуре — обычно близкие коллеги. Это могут быть наставники, те, кто находится рядом с вами, а также карьеристы.
- Подобно прочим токсичным коллегам, волки в овечьей шкуре начинают с малого и постепенно пробираются наверх. Обычно они искусно заматают следы и совершают преступные деяния только в тех ситуациях, когда могут с успехом избежать обвинений.
- Волки в овечьей шкуре не всегда превозносят свои достижения — они их могут даже преуменьшать. Представ перед начальством и новичками скромными и щедрыми людьми, они таким образом завоевывают себе авторитет и союзников.

- Убедитесь в том, что нужные, правильные люди дают вам право голоса, что они прислушиваются к вам и запоминают то, что вы сказали.
- Лучший способ обрести право голоса — стать советчиком. Станьте тем, к кому босс обращается за помощью в решении рабочих проблем. Внося свой вклад, фокусируйтесь на решениях, а не на проблемах. И не забывайте поддерживать голоса тех, кто хочет быть услышанным.
- В командной работе бывает трудно определить, кто именно достоин благодарности. Если команда состоит из единомышленников, не стоит удивляться тому, что два человека могут одновременно выступить с одинаковыми идеями.
- Трудно с точностью оценить собственный вклад в работу команды — это типично для всех. Нам кажется, что другие обращают на нашу работу больше внимания и что мы более влиятельны, чем это есть на самом деле. Эти заблуждения приводят к мысли о том, что мы заслуживаем больших почестей, чем другие.
- Попытки «восстановить истину» после того, как кого-то наградили, а кого-то — нет, ни к чему не приводят. Вместо этого примите меры к предотвращению ситуаций, когда кто-то преувеличивает свои заслуги, например заранее распределив работу в группе. И оценивайте результаты каждого по согласованному с ним и выполненному им заданию.
- Увязывайте благодарности и награды с вкладом в работу, а не с результатом.
- Регулярно проверяйте, как работает команда. Если в процессе возникают неувязки, босс или куратор может вмешаться на ранней стадии.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

