На работе об этом молчат

# ТВОЯ ЦИФРА, ЕГО СЛАЙД

Как вернуть свои заслуги, не начиная войны



ШОКУН
АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

**Шокун Алексей**

# Твоя цифра, его слайд. Как вернуть свои заслуги, не начиная войны

*https://litres.ru/74788068*
*SelfPub; 2026*

## Аннотация

Вы сидите в зале и узнаёте на слайде свой шрифт, свою формулировку и цифру, которую считали в пятницу вечером. Фамилия внизу чужая. Встать и сказать в этот момент почти невозможно: рядом клиент или генеральный, а человек у экрана — не враг, с ним ещё работать.

Книга о том, как сделать, чтобы запись о вкладе существовала, и как вернуть её, если она уже потеряна, — без открытой войны. Сначала нужно отличить присвоение от совместной работы и разной памяти о ней. Дальше — следы заранее и следы после, язык вклада, первый разговор, возврат в моменте и эскалация только там, где без неё нельзя.

Книга не обещает справедливости и не предлагает унизить другого. Споры об интеллектуальной собственности, служебном произведении или плагиате она не заменяет: там нужен юрист.

Над книгой работал и технологический соавтор. Его вклад здесь, в отличие от слайдов, назван честно. Его вклад здесь, в отличие от слайдов, назван честно.

# Содержание

Важно 5
Глава 1. Слайд 11
Глава 2. Что считается присвоением 25
Глава 3. Почему это происходит 39
Глава 4. Цена молчания 53
Конец ознакомительного фрагмента. 57

# Шокун Алексей
# Твоя цифра, его слайд. Как вернуть свои заслуги, не начиная войны

## Важно

Эта книга носит информационный характер и не заменяет индивидуальную консультацию специалиста. Специалиста выбирайте по теме: юриста — по правовым вопросам и спорам, финансового консультанта — по деньгам, кредитам и вложениям, врача — по вопросам здоровья, психолога или психотерапевта — если речь о переживаниях и состоянии.

Истории в книге обобщённые или составленные, имена и детали изменены, совпадения случайны. Решения вы принимаете самостоятельно и на свою ответственность; правила и цифры могли измениться после выхода книги.

Кейсы составные, имена и проекты изменены, совпадения случайны. Книга помогает вернуть авторство без открытого конфликта, но не заменяет юриста: споры об интеллектуальной собственности, авторстве и документах разбираются по

закону и по договору.

**Кому эта книга**

Она для того, кто сидел в зале и смотрел, как его работу показывает другой человек.

Слайд ваш. Вы узнаёте шрифт, узнаёте формулировку, которую правили четыре раза, узнаёте цифру в правом нижнем углу — вы её сами считали в пятницу вечером. Фамилия внизу слайда чужая. Присутствующие кивают тому, кто стоит у экрана, и задают вопросы ему.

Вы не встали и не сказали ничего. Не потому, что не знали, что сказать, — вы знали. Потому что момент был неподходящий: при клиенте, при генеральном, при всех. И потому что человек, который показывал, — не враг. С ним ещё работать и работать.

С этого места книга и начинается. Не с вопроса «как его наказать», а с вопроса, который задают гораздо реже: как сделать так, чтобы запись о вкладе существовала, и как вернуть её, если она уже потеряна.

**Чего в ней не будет**

Не будет обещания справедливости. Справедливость в организации не восстанавливают — её учитывают или не учитывают. Книга про то, чтобы ваш вклад был учтён, а не про то, чтобы виновный понёс наказание.

Не будет приёмов, устроенных на унижении. Все способы «поставить на место», «подставить», «сделать так, чтобы он опозорился», в этой книге отсутствуют намеренно. Они ра-

ботают один раз и оставляют вас человеком, с которым не хотят работать. Это не моральная оговорка, а расчёт: цена мести выше цены потери.

Не будет утверждения, что вы точно правы. В половине случаев, которые люди описывают как присвоение, присвоения нет: есть совместная работа, есть разная память о ней и есть организация, которая никого не обязана запоминать поимённо. Отличить одно от другого — половина книги.

Не будет юридических советов. Служебное произведение, патент, коммерческая тайна, плагиат в публикации — это правовые ситуации, и там нужен юрист. В последней главе есть признак, по которому видно, что пора идти, и предупреждение, что книга его не заменяет.

**Что будет**

Три опоры, и они держат друг друга.

**Следы.** Вклад существует только там, где он зафиксирован. Пока он существует в виде вашей работы, он принадлежит тому, кто о нём расскажет. Следы бывают двух видов — созданные заранее и восстановленные после, — и разница между ними не в силе, а в цене: заранее это минута, после — месяц и репутация.

**Язык.** Авторство обозначается фактом, а не претензией. «Это я сделал» требует от собеседника признать вашу значимость и потому вызывает сопротивление. «Вот решение, которое я предложил, и вот его эффект» ничего не требует — он просто предъявляется. Различение авторства и уча-

стия снимает главный страх: обозначить свой вклад не значит умалить чужой.

**Эскалация.** Каждый следующий уровень — разговор с автором, разговор с руководителем, письменное обращение, формальная процедура — стоит дороже предыдущего и даёт меньше, чем кажется. Поэтому шаг планируется как ход с ценой, а не как реакция на обиду.

**Кому она не подойдёт**

Тем, кто ищет способ выиграть спор о том, кто «на самом деле» придумал. Этот спор не выигрывается, потому что он идёт о факте, а решается о записи. Можно быть правым и остаться без фамилии на слайде.

Тем, у кого нет предмета. Если работа была устной, следов нет и свидетелей нет — доказывать нечего. Это неприятно, но честнее узнать это на второй главе, чем на двенадцатой.

Тем, кто хочет вернуть всё. Обычно возвращается не всё: не весь объём, не все эпизоды, не за все годы. Возвращается конкретная запись о конкретном результате — и правило на будущее. Этого достаточно, чтобы следующий эпизод не повторился, и недостаточно, чтобы восстановить справедливость за три года.

И тем, кто работает в культуре, где авторство коллективно по определению. Там индивидуальная атрибуция читается как нарушение нормы, и требовать её — значит выиграть эпизод и потерять положение. Об этом — в последней главе.

**Как читать**

Первые четыре главы объясняют, что произошло и почему это происходит почти всегда. Их стоит прочитать подряд: они меняют рамку, и без них остальное превращается в набор приёмов.

Главы о следах — про подготовку. Здесь больше всего работы и меньше всего разговоров, и именно здесь решается исход.

Глава о языке — та, которую перечитывают. Она короткая по мысли и длинная по применению.

Главы о разговоре, о возврате в моменте и об эскалации — про исполнение. Их читают перед встречей, а не за месяц.

Последние две — про последствия и границы. Их обычно пропускают и потом жалеют.

Если совсем нет времени, читайте три главы: «Следы заранее», «Язык вклада» и «Первый разговор». Этого хватит, чтобы не потерять следующий результат.

**Три вопроса перед началом**

Прежде чем читать дальше, ответьте на три вопроса. Они занимают минуту и меняют то, как вы будете читать.

Первый: что именно вы потеряли? Результат, идею, роль, отношения или место в иерархии внимания. От ответа зависит, какая глава вам нужна: для результата — пятая и девятая, для идеи — шестая, для роли — вторая и седьмая.

Второй: есть ли у вас хоть один след? Письмо, файл с датой, свидетель, протокол. Если есть — вы в положении, где разговор возможен. Если нет — начинайте с шестой главы и

честно оцените, стоит ли вообще начинать.

Третий: что вы готовы потерять? Не «ничего» и не «всё», а конкретно. От этого зависит, где остановиться: на разговоре, на письме, на эскалации или на решении уйти.

Три вопроса, и после них книга читается иначе: не как рассказ о несправедливости, а как инструкция к вашему конкретному случаю.

**Четыре слова**

**Вклад** — то, что изменило положение дел: решение, которое приняли, модель, которую построили, схему, которую внедрили. Не усилие и не потраченное время, а изменение.

**Запись** — след вклада во внешней среде: письмо, протокол, версия документа, упоминание при свидетелях. Вклад без записи существует только в вашей памяти и в памяти тех, кто вас видел.

**Атрибуция** — привязка результата к имени. Она может быть верной, частичной, ошибочной или отсутствовать. Присвоение — это не отсутствие атрибуции, а чужая атрибуция на вашем результате.

**Эскалация** — переход на следующий уровень разбирательства. Не эмоция, а ход: у него есть адресат, предмет, цена и последствия, которые считаются до шага.

Разница между «меня не заметили» и «меня заменили» — главное различение книги. В первом случае запись не создана, и её можно создать. Во втором она создана на чужое имя, и работать придётся с записью, а не с памятью.

# Глава 1. Слайд

**Четверг, одиннадцать двадцать**

Анна узнаёт свой слайд по скобке.

В третьей строке таблицы стоит цифра в скобках — резерв по проекту, который она считала дважды, потому что первый раз не сошлось. Она поставила скобки, чтобы коллега, читающий отчёт, сразу видел: это не факт, это допущение. Придумала она это сама, месяца три назад, и с тех пор ставила скобки везде.

Сейчас эти скобки показывает руководитель проекта. Он стоит у экрана, у него в руке маркер, он говорит: «Здесь мы заложили резерв, потому что по двум заводам нет подтверждения по срокам».

«Мы». Он говорит «мы», и это правильно, это его проект, он за него отвечает. Проблема не в «мы».

Проблема в том, что внизу слайда, в правом углу, где по корпоративному шаблону пишут автора, стоит его фамилия.

Анне тридцать один. Она аналитик в консалтинговой компании, четвёртый год, и этот проект — её первый проект, где она делала модель целиком: не отдельный блок, не проверку чужих расчётов, а всю финансовую модель с нуля. Три недели, включая два выходных, включая ночь перед сдачей, когда она нашла ошибку в собственных допущениях и пересобрала половину.

В зале двенадцать человек, из них четверо — от клиента. Один из четверых — финансовый директор, тот самый, ради которого всё и делалось.

**Что происходит в зале**

Совещание идёт сорок минут. Слайд Анны — шестой по счёту, и на нём останавливаются дольше всего.

Финансовый директор клиента задаёт вопрос: «А если второй завод не успеет, что с окупаемостью?»

Руководитель проекта отвечает. Отвечает правильно: он знает модель, он её читал, он в ней разбирается. Он говорит про сценарии, про то, что базовый вариант держится при задержке на квартал и ломается при задержке на два.

Анна сидит на четвёртом стуле от края, и у неё в голове есть ответ точнее. Она знает, что ломается не на двух кварталах, а на семи месяцах, потому что там есть порог, который она нашла в воскресенье: при задержке больше семи месяцев проект перестаёт генерировать положительный денежный поток в третьем году, и дальше математика неумолима. Она это помнит наизусть. Она может назвать цифру.

Она не называет.

Не потому, что боится. Потому что сейчас говорит руководитель проекта, при клиенте, и если она его поправит, то поправит не в мелочи, а в существенном — и клиент это увидит. Она представила эту сцену на две секунды: она говорит «извините, на самом деле не два квартала, а семь месяцев», все поворачиваются, руководитель проекта краснеет, и даль-

ше весь день идёт не так.

Две секунды. За две секунды она решила, что неловкость дороже точности.

Через минуту совещание уходит на следующий слайд, и возможность исчезает. Не потому, что кто-то её закрыл, а потому что тема кончилась.

**Что она почувствовала потом**

Не гнев. Гнев был бы проще.

Она почувствовала что-то похожее на то, что бывает, когда тебя не узнали на улице: сначала удивление, потом смущение, потом раздражение на себя за смущение.

К вечеру добавилось третье. Она поймала себя на том, что вспоминает не совещание, а воскресенье: как она сидела с ноутбуком, как нашла порог, как обрадовалась. Это была хорошая минута, и её никто не видел. Теперь получалось, что её не видел никто вообще — ни тогда, ни сейчас.

И четвёртое, к ночи. Мысль, от которой становится стыдно: «А может, и правильно». Может, правда правильно: он руководитель проекта, он отвечает перед клиентом, он вправе показывать работу команды как работу проекта. Фамилия в углу слайда — формальность. Слайд не про неё, слайд про проект.

Эта мысль — самая опасная из четырёх. Она позволяет ничего не делать и и чувствовать себя порядочным человеком.

**Почему она промолчала**

Разберём паузу, потому что в ней весь механизм.

Первая причина — присутствие клиента. Это не мелочь: при внешнем человеке внутренние споры не ведутся. Правило разумное, и оно защищает обе стороны. Но у него есть побочный эффект: чем больше людей в зале, тем безопаснее присваивать. Публичность работает не на того, чью работу показывают, а на того, кто показывает.

Вторая причина — асимметрия формулировки. Чтобы поправить, нужно сказать вслух: «Это моя работа». Пять слов, из которых четыре — про неё, а не про проект. В зале, где обсуждают окупаемость, это звучит как переход на другую тему. Человек, который вставляет «а вообще-то это я», меняет предмет разговора с дела на личное, и все это чувствуют.

Третья — отсутствие заготовки. У Анны не было фразы. Была мысль, была точная цифра, не было формы. А в момент, когда нужно говорить, форма важнее содержания: человек без формы молчит, даже когда знает.

Четвёртая — расчёт, о котором она не догадывалась. Она считала, что выбор такой: промолчать и сохранить отношения или сказать и испортить их. На самом деле выбор был другим: промолчать сейчас и сказать позже, когда это будет стоить дороже. Молчание — не бесплатное решение. Оно просто отложенный платёж.

**Три недели спустя**

Через три недели проект закрывается, и по нему пишут

итоговый отчёт. Отчёт уходит клиенту и внутренним руководителям.

Анна открывает файл и читает раздел «Команда проекта». Там пять фамилий, её фамилии нет.

Не потому, что её вычеркнули. Потому что её там никогда не было: раздел заполнял координатор, у которого был список участников совещаний, а Анна на совещания не ходила — она делала модель. Модель не ходит на совещания.

Она пишет руководителю проекта. Он отвечает быстро и доброжелательно: «Аня, конечно, сейчас поправим, спасибо, что сказала». И через два дня приходит новая версия, её фамилия есть. В конце списка, после стажёра.

Это первый важный факт книги: восстановить запись можно, и часто это делается за два письма. Но место в списке — тоже часть записи, и оно определяется не вкладом, а порядком, в котором о вас вспомнили.

**Что она сделала правильно, сама того не зная**

В этой истории есть одна деталь, которая спасла всё остальное.

Воскресным вечером, когда Анна нашла порог в семь месяцев, она написала письмо. Не отчёт, не заявку — короткое письмо руководителю проекта на четыре строки: «Нашла ограничение в модели. При задержке больше семи месяцев третий год уходит в минус. Пересобрала сценарии, файл приложен. Если это меняет выводы, скажите, я подготовлю формулировку».

Письмо было отправлено в двадцать три сорок воскресенья. Руководитель проекта ответил в понедельник: «Спасибо, учту».

Он учёл, он не присвоил. Он просто забыл, кто именно нашёл.

И когда через три недели понадобилось доказательство, доказательство было — в почте, с датой, с файлом, с формулировкой. Не пришлось ничего вспоминать и никого просить подтвердить. Достаточно было переслать письмо.

Это не была осознанная стратегия. Анна не думала «создам след». Она думала «надо сообщить, чтобы не переделывать». Но именно так и работают следы: их создают не для будущего конфликта, а по делу, и они оказываются на месте, когда конфликт приходит.

**Где была граница**

Важно сразу провести линию, иначе вся книга превратится в пособие по обиде.

Руководитель проекта не присвоил результат. Он показал работу проекта, за которую отвечал, и поставил свою фамилию как ответственный. В корпоративной норме это допустимо: на слайде стоит тот, кто представляет.

Присвоение началось в другом месте — там, где его фамилия оказалась единственной. Не «он виноват в том, что показывал». А «в записи не осталось никого, кроме него». Первое — нормальная работа. Второе — потеря.

Разница тонкая, и она определяет всё, что вы будете де-

лать дальше. Если считать присвоением любую презентацию вашей работы другим человеком, вы будете воевать с устройством компании и проиграете. Если не считать присвоением ничего, вы будете терять результат за результатом и объяснять это скромностью.

Граница проходит по одному признаку: существует ли запись, в которой ваш вклад назван. Пока существует — это представительство. Как только исчезла — это присвоение, независимо от намерений того, кто показывал.

**Чего она не сделала**

Полезно перечислить не то, что она сделала, а то, чего она не сделала, — потому что именно эти не-действия сохранили ей положение.

Она не написала в общий чат проекта: «Коллеги, хочу уточнить, что модель делала я». Это правда, и это стоило бы ей репутации на год. В общем чате нет предмета для такого сообщения: там обсуждают сроки, а не авторство.

Она не пошла к своему руководителю с рассказом о том, что руководитель проекта «себе всё забрал». Во-первых, это было неправдой. Во-вторых, человек, который приходит с таким рассказом, получает ярлык, а не помощь.

Она не стала ждать, что «само выяснится». Выяснилось — но не само, а потому что она написала письмо.

И она не согласилась на «Аня, конечно, поправим» как на финал. Она дождалась версии и проверила. Это скучное действие, которое отличает восстановленную запись от обе-

щанной.

**Что было бы, если бы она сказала**

Полезно проиграть другой вариант, потому что он не так хорош, как кажется.

Вариант первый, грубый. Анна перебивает: «Извините, это не два квартала, а семь месяцев, я считала». Что происходит дальше? Финансовый директор клиента поворачивается к ней — впервые за сорок минут. Руководитель проекта говорит: «Да, спасибо, уточним». Совещание идёт дальше. К концу дня двое коллег считают, что она «поставила его на место при клиенте». Через месяц её не зовут на следующий проект с этим руководителем. Формально всё правильно: она сказала истину. Фактически она потратила отношения на одну цифру.

Вариант второй, мягкий. Она говорит после совещания, в коридоре: «Слушай, там порог не два квартала, а семь месяцев, я в воскресенье нашла». Он говорит: «О, точно, поправлю в следующий раз». Ничего не меняется, но и ничего не портится. Это лучший из быстрых вариантов, и он даёт примерно ноль: «в следующий раз» не наступает, потому что следующий раз будет так же неудобен.

Вариант третий, тот, который работает. Она молчит на совещании и пишет в тот же день: «По шестому слайду — уточнение, которое не стала говорить при клиенте: порог семь месяцев, не два квартала. Обоснование в модели, лист „Сценарии“, если нужно, подготовлю формулировку для клиен-

та». Три эффекта, цифра попадёт куда надо. Руководитель проекта увидит, что она умеет вести себя в зале. И в почте останется запись, что уточнение её.

Третий вариант не требует смелости в моменте. Он требует двадцати минут вечером. Именно поэтому его и не делают: он скучный, а скучное не ощущается как поступок.

**Почему зал запоминает не того**

Есть простой механизм, и он объясняет почти всё.

В памяти людей остаётся не тот, кто сделал, а тот, кто говорил. Не потому, что они несправедливы, а потому что память устроена как запись событий, а не как база данных. Событие — это совещание. У события есть действующее лицо — тот, кто стоял у экрана. Всё остальное — фон.

Через месяц на вопрос «кто делал модель по этому проекту» двенадцать человек из зала ответят одинаково, и ответ будет неверным. Не из злого умысла: они ответят то, что у них записано.

Из этого следует неприятный, но полезный вывод: присутствие на защите — не формальность и не повинность. Это единственная операция, которая записывает вас в событие. Человек, который сделал работу и не пришёл на защиту, оставил себе вклад и отдал другому запись.

И второй вывод, ещё неприятнее. Если вы не можете быть в зале, вам нужно, чтобы в зале был кто-то, кто произнесёт ваше имя. Не «мы», а имя, об этом — глава о языке.

**Две записи одного события**

Полезно различать две вещи, которые обычно сливаются в одну.

Первая — фактическая сторона: кто что сделал. Она существует объективно, её можно восстановить по файлам, письмам, датам. У неё есть доказательства, и она не меняется от того, кто о ней помнит.

Вторая — социальная запись: кто, по мнению организации, что сделал. Она существует только в головах и в документах, она меняется от любого упоминания и не имеет отношения к доказательствам.

Присвоение — это расхождение между первой и второй. Вклад фактически ваш, а запись социально чужая.

Из этого различения следует главное практическое правило книги: работать надо со второй. Доказывать первую можно до бесконечности, и в половине случаев вы будете правы. Но организация живёт по второй, и решение о том, чей это результат, принимается по ней.

Именно поэтому спор «я это сделал» проигрывается даже когда вы правы. Вы предъявляете факт человеку, у которого в голове запись. Он не спорит с фактом — он не может его встроить, потому что встроенное уже занято.

**Что она поняла к концу недели**

К пятнице Анна сформулировала вещь, до которой многие не доходят годами.

Она поняла, что потеряла не слайд. Слайд — это бумага, и на нём стояло чужое имя, но слайд никому не нужен. Она

потеряла место в списке: то место, где её имя должно было стоять рядом с результатом, к которому она имеет отношение.

И второе: она поняла, что её работа была видимой ровно один раз — в тот момент, когда она отправила файл. Дальше файл жил без неё, и каждый, кто его открывал, видел только содержимое. Содержимое не подписано.

Отсюда — простое и неприятное следствие. Недостаточно сделать хорошо. Надо, чтобы хорошая работа была устроена так, чтобы её нельзя было отделить от имени. Это не про тщеславие, это про конструкцию: у правильно сделанной работы есть авторство внутри, а не снаружи.

**Официальная версия**

Самое неприятное в этой истории — то, что компания всё предусмотрела.

У проекта есть устав, в уставе есть раздел «роли и ответственность», и в нём перечислено, кто за что отвечает. Есть матрица, где по строкам — задачи, по столбцам — люди, и в клетках буквы: отвечает, исполняет, консультирует, информируется. Есть шаблон итогового отчёта, где предусмотрен раздел «команда проекта».

Всё это существует и всё это не сработало. Почему?

Потому что матрица заполнялась на старте, когда Анны в проекте ещё не было: её подключили на второй неделе, когда выяснилось, что модель нужна целиком, а не по частям. Подключили устно, по звонку. В матрицу не внесли, потому

что матрицу к тому моменту уже согласовали.

Это типичная механика. Формальные механизмы атрибуции фиксируют роли в момент, когда проект ещё не начался, а реальный вклад появляется позже, в ходе работы, и появляется он не по плану. Всё, что возникло после согласования, живёт вне матрицы — то есть без записи.

Отсюда правило, которое стоит запомнить сразу: если вас подключили к работе, первое, что нужно сделать, — не начать работать, а попасть в документ. Одно письмо: «Подтверждаю участие в проекте, зона — финансовая модель, с такого-то числа». Оно занимает две минуты и решает половину будущих проблем.

Анна этого не сделала. Не потому, что не догадалась, — потому что ей было не до этого: работа горела, сроки стояли, и тратить время на бюрократию казалось глупостью. Именно так и теряется авторство: не в момент конфликта, а в момент, когда кажется, что конфликта не будет.

**Слайд, который нельзя отделить от автора**

Есть практический приём, который стоит взять из этой истории.

Любая работа, которую вы делаете, должна быть устроена так, чтобы её нельзя было отделить от имени. Не потому, что кто-то обязательно захочет отделить, а потому, что отделение происходит само, без чьего-либо решения.

Как это выглядит технически, в файле — титульный лист с автором и датой. В названии файла — фамилия и версия,

в теме письма — предмет и автор. В самой модели — лист «Допущения» с пометкой, кто их выдвинул и когда.

Это кажется избыточным ровно до первого эпизода. После него становится очевидным: человек, который открывает файл без подписи, не может узнать автора, даже если хочет. Он видит содержимое и воспринимает его как общее.

Второй приём — версионность. Если у работы есть версии, у неё есть история, а история показывает, кто что менял. Даже простая нумерация с датами создаёт след, которого иначе не было бы.

Третий — комментарии. Файл с комментариями автора хранит не только результат, но и ход мысли. Это самый убедительный след, потому что его невозможно подделать задним числом: в комментариях видно, как решение вызревало.

И четвёртый, самый простой: подпись в конце документа. Одна строка — кто подготовил и когда. Она не защищает от того, кто захочет убрать, но она защищает от того, кто просто не знал.

Все четыре приёма занимают минуты. Вместе они дают эффект, которого не даёт ни один разговор: работа начинает говорить за вас в ваше отсутствие, и говорит она ровно то, что нужно.

Именно этого не хватило Анне. Её модель была безупречна по содержанию и анонимна по форме. В момент, когда файл ушёл из её рук, он перестал быть её — не потому, что кто-то отнял, а потому, что в нём не было ничего, что ука-

зывало бы на неё.

**Что было через год**

Через год Анна вела уже три модели и на каждую совещание по защите вёл тот, кто представлял. Но в шаблоне отчёта появилась строка «автор модели», и в ней стояло её имя. Она не просила менять шаблон. Она просто каждый раз в письме с готовой моделью писала в теме: «Модель по проекту такому-то, автор — Анна К.». Координатор, который собирал отчёты, брал оттуда.

Это и есть разница между эпизодом и правилом. Эпизод закрывается разговором. Правило создаётся привычкой, которая работает без вас.

Дальше в книге — как устроены такие привычки, что именно фиксировать, как говорить о своём вкладе, не выглядя хвастуном, и что делать, когда запись уже потеряна и восстанавливать её придётся задним числом.

Но сначала — что вообще считается присвоением. Потому что первый шаг в этой истории был не «вернуть слайд», а «понять, что именно потеряно».

# Глава 2. Что считается присвоением

**Пять вещей, которые можно потерять**

Слово «присвоение» люди используют для очень разных событий, и из-за этого разговор сразу уходит в сторону. Один имеет в виду, что его отчёт подписал другой. Другой — что его идею озвучили через неделю. Третий — что его не позвали на совещание, где решалась судьба его же работы. Четвёртый — что руководитель «забрал себе» весь успех отдела.

Это четыре разные потери, и лечатся они по-разному. Поэтому начинать надо не с вопроса «как вернуть», а с вопроса «что именно потеряно».

Потерять можно пять вещей, и они выстроены от самой твёрдой к самой мягкой.

**Результат.** Артефакт, у которого есть автор: модель, отчёт, схема, код, регламент, конструкция. Он существует в виде файла, и у файла может быть указан автор. Это самый твёрдый случай: есть предмет, есть дата создания, есть версии. Здесь присвоение доказуемо.

**Авторство идеи.** Предложение, которое изменило решение: переставить приоритеты, сменить подрядчика, переделать процесс. Идея не имеет файла. Она имеет дату первого упоминания и свидетелей. Здесь присвоение доказуемо ху-

же, но всё же доказуемо — если след остался.

**Роль в результате.** Не «сделал», а «сделал часть, без которой не было бы целого». Это самый частый и самый неудобный случай: результат общий, вклад разный, и границы вклада никто не фиксировал. Здесь доказывать приходится не авторство, а объём.

**Отношения.** Связи, которые вы наработали: с клиентом, с подрядчиком, с человеком в другом подразделении. Их присваивают, перехватывая переписку, начиная ходить на встречи без вас, становясь «тем, кто общается с заводом». Формально это не результат вовсе, но потеря ощущается сильнее многих результатов, потому что отношения — единственный актив, который нельзя восстановить быстро.

**Статус.** Место в иерархии внимания: к кому идут за советом, кого зовут на обсуждение, чьё мнение цитируют. Это не присваивается в один эпизод — это вытесняется постепенно, и человек замечает потерю, когда уже поздно.

Практический смысл этой разбивки простой. Прежде чем что-то делать, назовите, что именно вы потеряли. Если ответ «меня не ценят» — это не потеря, это оценка, и с ней нельзя работать. Если ответ «мой слайд показали с чужой фамилией» — это результат, и с ним можно работать уже сегодня.

**Нормальная работа организации**

Теперь самое важное различение книги, без которого всё остальное превращается в пособие по обиде.

Организация устроена так, что результат почти всегда

подписывается не тем, кто его произвёл. Это не отклонение, это конструкция.

Руководитель подписывает отчёт, который готовил отдел. Директор выступает с презентацией, которую собрали аналитики. Компания получает премию за проект, в котором участвовали двести человек. Клиент благодарит менеджера, а работали программисты. Всё это — не присвоение, а представительство: организация говорит одним голосом, и этот голос принадлежит тому, у кого есть право говорить от её имени.

Представительство необходимо. Если бы каждый говорил за себя, компания не смогла бы ни заключить договор, ни ответить на претензию, ни принять решение. Поэтому право подписи отделено от авторства, и это правильно.

Граница между представительством и присвоением проходит по одному признаку, и он не про намерения. Признак такой: сохраняется ли где-нибудь запись, в которой ваш вклад назван.

Если руководитель показывает вашу модель клиенту и в отчёте есть раздел «команда» с вашей фамилией — это представительство. Если он показывает её и в отчёте вашей фамилии нет — это присвоение, даже если он сто раз вас похвалил.

Если коллега озвучил вашу идею и сказал «мы это обсуждали с Анной» — это представительство. Если он озвучил её как свою — присвоение, даже если он искренне забыл, что

идея ваша.

Признак, и это важно, не требует злого умысла. Большинство присвоений происходит без умысла, и от этого они не перестают быть присвоением. Вам ведь важен не мотив человека, а наличие записи.

**Где нормальная работа, а где потеря**

Есть пять ситуаций, которые люди часто называют присвоением, и в четырёх из них присвоения нет.

Вас не указали в отчёте, потому что вы участвовали эпизодически. Это не присвоение, это вопрос объёма: если ваш вклад — одна консультация, его не вписывают в список авторов. Проверить просто: если бы вас не было, результат изменился бы? Если нет — вы консультант, и это нормально.

Вашу работу переделали и выпустили под своим именем. Это не присвоение, это переработка. Ваш вклад стал основой, но результат другой. Здесь можно претендовать на упоминание, но не на авторство.

Вашу идею развили до неузнаваемости и не упомянули. Спорная ситуация. Если развитие существенное — это уже другой результат, и автором его является тот, кто развил. Если развитие косметическое — присвоение.

Ваш результат использовали внутри компании без указания автора. В большинстве организаций это норма: внутреннее использование не требует атрибуции. Это неприятно, но это не потеря, потому что записи об авторстве и не предполагалось.

И только пятая ситуация — присвоение в чистом виде: ваш результат представлен как чужой, при наличии возможности указать автора и при отсутствии указания. Возможность — ключевое слово. Если в шаблоне нет поля «автор», это не оправдание для человека, который знает, чей это результат, но это объяснение, почему так происходит системно.

**Авторство и участие**

Ещё одно различение, которое снимает половину конфликтов.

Участие — это факт присутствия в работе, авторство — это ответственность за результат. Между ними лежит разница, которую в разговоре почти никогда не проговаривают, и из-за этого обе стороны говорят о разном.

Человек, который «участвовал», хочет, чтобы его назвали. Человек, который «отвечает», считает, что назвать надо того, кто отвечает. Оба правы в своей системе, и оба не слышат другого.

В профессиональных сообществах, где этот вопрос решён формально, различение описано точно. Например, в медицинских журналах действуют критерии, по которым автор — тот, кто внёс существенный вклад в замысел или анализ, участвовал в написании или критической правке, утвердил финальную версию и согласен отвечать за работу целиком. Тот, кто только предоставил данные или помог с оборудованием, автором не является, но упоминается отдельно.

Четвёртый критерий — согласие отвечать — отсекает са-

мое частое заблуждение: авторство — не награда за усилие, а принятие ответственности. Человек, который хочет, чтобы его имя стояло на результате, должен быть готов к тому, что его спросят за ошибку в этом результате.

Это стоит проверить на себе, прежде чем начинать разговор. Готовы ли вы отвечать за то, что подписали? Если результат содержит ошибку, которую вы знаете, — хотите ли вы, чтобы ваше имя стояло рядом с ней? Утвердительный ответ на второй вопрос и есть настоящая проверка авторства.

**Как отличить по трём вопросам**

Практическая диагностика занимает пять минут и не требует документов.

Первый вопрос: существует ли артефакт? Файл, документ, слайд, схема, письмо. Если да — у вас есть предмет, и дальше всё просто. Если нет — вы имеете дело с идеей или ролью, и доказывать придётся иначе.

Второй вопрос: была ли возможность указать автора? Не «было ли принято», а «была ли техническая возможность». Если в отчёте есть поле «автор», а в нём чужое имя — это присвоение. Если поля нет вовсе — это дефект системы, и работать надо с системой, а не с человеком.

Третий вопрос: изменился бы результат, если бы вас не было? Если да — вы автор или соавтор. Если нет — вы участник, и претендовать на авторство бессмысленно, а на упоминание — можно.

Три вопроса дают четыре комбинации. Артефакт есть,

возможность была, результат бы изменился — чистый случай, идти разговаривать. Артефакт есть, возможности не было — идти к тому, кто настраивает шаблоны, это отдельная и часто более успешная дорога. Артефакта нет, но результат бы изменился — работа с памятью и свидетелями, самая трудная. Артефакта нет и результат бы не изменился — доказывать нечего, и это лучше понять сразу.

**Чего в этом списке нет**

Стоит отдельно сказать, что не является присвоением, потому что именно эти случаи съедают больше всего сил.

Не является присвоением то, что вашу работу делает кто-то другой лучше. Если коллега взял вашу идею и реализовал её так, что получилось лучше, — это не потеря, это ваша идея сработала. Обида в этом случае говорит не о несправедливости, а о том, что вы не реализовали то, что придумали.

Не является присвоением карьерное продвижение другого человека. Если коллегу повысили за проект, в котором вы участвовали, это может быть несправедливо, но это не присвоение: повышение — не ваш результат, а решение о нём.

Не является присвоением то, что о вашей работе не знают люди, которые могли бы знать. Отсутствие известности — не потеря записи, а отсутствие записи. Разница принципиальная: в первом случае кто-то занял ваше место, во втором место пустовало, и вы туда не пришли.

И не является присвоением то, что произошло в вашей голове. Ощущение «меня обошли» может быть точным, а мо-

жет быть проекцией. Проверять его надо теми тремя вопросами, а не силой чувства.

**Как это выглядит в разных профессиях**

Различение «результат, идея, роль, отношения, статус» полезно проверить на чужих примерах, потому что в своей области человек всегда пристрастен.

В разработке самый частый случай — код. Человек написал модуль, ушёл в отпуск, модуль вошёл в релиз, и на презентации релиза его имя не прозвучало. Формально всё в порядке: релиз — продукт команды, а команда указана в тикете. Фактически потерян результат, и восстановить его легко, потому что в системе контроля версий есть история: каждая строка подписана, каждая правка датирована. Там, где работа оставляет автоматический след, присвоение почти не работает — оно разбивается о журнал изменений.

В продажах наоборот. Клиент, которого вы нашли и вели год, переходит к коллеге, потому что вы ушли на больничный, а коллега «подхватил». Формально это передача, фактически — потеря отношений. Следа нет: переписка есть, но она никого не убедит, потому что в продажах считается не тот, кто переписывался, а тот, кто закрыл сделку. Здесь работает только одно доказательство — дата первой встречи и то, кто её организовал.

В науке механизм отлажен до процедуры. Есть порядок авторов, и он значит больше, чем список: первая фамилия — тот, кто сделал основную работу, последняя — руководитель

лаборатории. Есть отдельная строка для тех, кто помог, но не является автором. Есть требование указывать вклад каждого. Всё это появилось не из любви к справедливости, а потому что без этого невозможно оценивать людей: по списку авторов присуждают гранты и должности. Там, где атрибуция влияет на деньги, её формализуют.

В государственных структурах атрибуции нет вовсе, и это не дефект. Документ подписывает должностное лицо, а не автор. Справку, которую вы готовили три дня, подписывает начальник отдела, и его подпись — единственная, которая имеет силу. Требовать там авторства бессмысленно: система построена на том, что отвечает должность, а не человек. Это тот случай, когда бороться не с чем, и последняя глава объясняет почему.

Из этих четырёх примеров следует вывод, который пригодится дальше. Чем больше в работе автоматических следов, тем меньше нужно усилий для защиты. Разработчик защищён историей коммитов, аналитик — версиями файла, продавец — только календарём и памятью. Поэтому первое, что стоит сделать в своей области, — понять, какие следы ваша работа оставляет сама, а какие нужно создавать вручную.

**Цена ошибки в диагностике**

Есть две ошибки, и обе дорогие.

Первая — назвать присвоением нормальную работу. Человек, который считает, что каждое упоминание его отчёта без его фамилии есть кража, быстро приобретает репутацию.

С ним перестают работать не потому, что он неправ, а потому что с ним дорого. Каждый совместный проект превращается в переговоры о том, чьё имя где стоит, и люди выбирают проекты без него.

Вторая ошибка — не назвать присвоением ничего. Человек, который объясняет каждую потерю «так устроено», через три года обнаруживает, что все его результаты записаны на других, а его собственный послужной список состоит из должностей без достижений. Восстанавливать это задним числом почти невозможно: свидетели ушли, файлы потерялись, а память организации уже переписана.

Между этими двумя ошибками есть узкая полоса, и на ней держится вся книга. Признак, о котором уже говорилось, работает и здесь: была ли возможность записать ваш вклад и осталась ли запись. Всё остальное — вопрос вкуса и терпения.

Полезно добавить к этому один тест на себя. Если вы обнаружили присвоение и ваша первая мысль — «он всегда такой», значит, вы уже перешли из диагностики в характерологию. Характерология не помогает: она объясняет всё и не даёт сделать ничего. Возвращайтесь к трём вопросам.

**Обратная сторона**

Есть вопрос, который в книгах такого рода задают редко, и зря.

А вы сами не присваивали?

Почти наверняка да. Каждый человек хоть раз рассказал о

результате, в котором участвовал, так, что слушатель понял: это его результат. Не соврал — просто не уточнил, не приписал — просто не назвал остальных. Это та же самая операция, которую вы сейчас считаете несправедливой по отношению к себе.

Это не упрёк. Это калибровка, и она нужна по двум причинам.

Первая: она делает разговор возможным. Человек, который пришёл требовать справедливости, не допуская, что сам поступал так же, говорит с позиции, которую невозможно выдержать. Собеседник это чувствует и закрывается.

Вторая: она показывает, как легко это происходит. Вы не помните момента, когда «мы сделали» превратилось в «я сделал», потому что превращение идёт без решения. Оно идёт через пересказ, и каждый пересказ немного сдвигает акценты. Если это верно для вас, это верно и для того, кто показал ваш слайд: он, скорее всего, тоже не принимал решения.

Из этого следует практическая вещь, которая пригодится в главе о языке. Лучший способ защитить свой вклад — не требовать упоминания, а называть чужой. Человек, который регулярно говорит «это делал Сергей, я только собрал», создаёт среду, в которой и его самого называют. Это не наивность, а механика: нормы устанавливаются поведением, а не заявлениями.

**Что требует каждый тип потери**

Разные потери требуют разных действий, и путать их — самая частая ошибка.

Результат требует восстановления записи. Действие конкретное: письмо, протокол, правка в документе, строка в отчёте. Здесь всё решается за неделю, и главное — не растянуть на месяцы.

Идея требует восстановления даты. Не «я это придумал», а «вот письмо от такого-то числа, где я это предложил». Если письма нет — ищите календарь, заметки, чужую переписку, где вы это упоминали. Если нет ничего — идея недоказуема, и лучше потратить силы на следующую, чем на эту.

Роль требует разговора об объёме. Не «я участвовал», а «моя часть — вот эта, без неё результат был бы другим, вот почему». Тут важно не преувеличивать: завышенная оценка своего вклада разрушает доверие ко всей претензии, включая справедливую часть.

Отношения требуют присутствия. Их нельзя вернуть письмом. Можно только снова начать ходить на встречи, звонить, быть в переписке. Это долго и не гарантирует результата, но других способов нет.

Статус требует времени и видимости. Он не восстанавливается вовсе — он нарабатывается заново, и на это уходят месяцы. Здесь единственная стратегия — перестать тратить силы на возврат и начать строить.

Если вы попытаетесь лечить отношения письмом, а результат — присутствием, вы потратите вдвое больше и по-

лучите вдвое меньше. Поэтому диагностика из начала главы — не академическое упражнение, а экономия.

**Что происходит при смене руководителя**

Отдельный случай, который стоит разобрать, потому что он ломает привычные расчёты.

Пока ваш руководитель работает с вами годами, у него в голове есть ваша история. Он помнит, что вы делали, и эта память работает как запись — неформальная, но действующая.

Когда руководитель меняется, память исчезает. Новый человек приходит в пустую комнату: у него есть документы, отчёты и то, что ему рассказали при передаче дел. Всё остальное для него не существует.

Это момент, когда теряется больше всего. Не потому, что новый руководитель плохой, а потому, что у него нет вашей истории, и он не обязан её восстанавливать.

Что происходит дальше. В первые три месяца новый руководитель формирует картину: кто что делает, кто на что способен. Источники у него три — документы, разговоры с людьми и первое впечатление от вашей работы. Если в документах вас нет, а в разговорах о вас не упоминают, вы начинаете с нуля, независимо от стажа.

Практический вывод: смена руководителя — это момент, когда нужно предъявить себя заново. Не хвастаться, а именно предъявить: коротко рассказать, чем вы занимаетесь, какие результаты за вами, где что лежит. Один разговор на два-

дцать минут в первый месяц стоит больше, чем три года работы при старом руководителе.

И второе: заранее. Если вы знаете, что руководитель уходит, — сделайте выжимку. Одна страница: что сделано за год, что в работе, где документы. Отдать при передаче дел. Это не самопрезентация, это нормальная практика, и она решает проблему до того, как она возникнет.

Люди, которые этого не делают, обнаруживают через полгода, что новый руководитель считает их «тем, кто давно здесь работает», и это худшая из характеристик: она не про результат, а про срок.

**Итог**

Присвоение — это не любое использование вашей работы другим человеком. Это отсутствие записи о вашем вкладе там, где такая запись была возможна.

Потерять можно результат, идею, роль, отношения или статус, и каждая потеря лечится по-своему. Прежде чем что-то предпринимать, назовите, что именно потеряно, — и половина случаев отпадёт сама, потому что окажется, что терять было нечего или что потеря не ваша.

Почему это происходит так часто. Не потому, что люди плохие, а потому что у памяти организации есть устройство, и оно работает против автора по умолчанию.

# Глава 3. Почему это происходит

**Один эпизод, разложенный на части**

Тимуру тридцать восемь, он руководитель направления в промышленной компании. Три недели назад он отправил коллеге письмо с идеей: переставить приёмку на складе так, чтобы машины разгружались не по прибытии, а по окнам, зарезервированным за сутки. Идея простая, эффект большой: простой транспорта на территории сокращается вдвое, а это в их масштабе около четырёх миллионов в год.

Коллега ответил: «Интересно, подумаю».

Вчера на совещании у генерального этот коллега рассказал идею. Рассказал хорошо, с цифрами, с планом на два месяца. Генеральный сказал: «Наконец что-то дельное». Тимур сидел в углу и молчал.

Дальше можно долго обсуждать, какой коллега плохой человек. Это не даст ничего. Гораздо полезнее разобрать, из каких частей состоит произошедшее, потому что частей четыре, и ни одна из них не про мораль.

**Часть первая: вклад не имел формы**

Идея Тимура существовала в виде письма на восемь строк. В письме было: предложение, две цифры и фраза «надо обсудить».

Это не плохое письмо. Это нормальное рабочее письмо, и именно поэтому оно проиграло. В нём не было того, что

делает идею присваиваемой: названия, объёма, плана и — главное — следа, который кто-то, кроме автора, признал.

Коллега, получив такое письмо, получил не результат, а намёк. Намёк не имеет автора: он живёт в воздухе, его можно развить, додумать, пересказать. Через три недели коллега искренне не помнил, откуда взялась мысль. Он помнил, что «мы это обсуждали», и в его памяти обсуждение стёрло авторство.

Это первая часть механизма, и она самая обидная, потому что она про вас. Не про то, что вы сделали плохо, а про то, что вы не сделали: не оформили.

**Часть вторая: память устроена эгоцентрично**

Есть известный эффект, описанный в социальной психологии: в совместной работе каждый участник оценивает собственный вклад выше объективного. В классическом исследовании студентов просили оценить свою долю в совместном проекте, и сумма оценок устойчиво превышала сто процентов. Каждый помнил свои действия ярче, потому что был их единственным свидетелем.

Это работает и в обратную сторону. Коллега Тимура не «забрал» идею — он помнил свой вклад в её обсуждение ярче, чем вклад Тимура. Он помнил, как думал над ней, как прикидывал цифры, как готовил слайд. Тимур помнил своё письмо. Оба помнили правду, и правды не совпадали.

Тот же механизм отвечает за вторую вещь: представление о справедливом распределении смещено в свою пользу. Ко-

гда людей просят поделить спорную величину, обе стороны в среднем называют цифру, которая им выгоднее объективной. Причём не из жадности: они искренне считают свою цифру справедливой.

Отсюда — практический вывод, который кажется циничным, но экономит годы. В споре о том, чей вклад больше, вы не имеете доступа к фактам. Вы имеете доступ к своей памяти, а собеседник — к своей. Поэтому спор о величине вклада не выигрывается аргументами: у обеих сторон аргументы честные и противоположные.

Выигрывается он только документами. Не потому, что документ убедительнее, а потому, что документ находится вне памяти и обе стороны вынуждены смотреть на один и тот же предмет.

**Часть третья: чужое поведение объясняют характером**

Третья часть — про то, как вы объясняете произошедшее.

Есть устойчивая закономерность: объясняя чужой поступок, люди ссылаются на свойства человека, объясняя свой — на обстоятельства. Коллега не упомянул Тимура, потому что он «такой человек» — карьерист, себе на уме. Тимур не оформил идею, потому что была запарка, конец квартала, и вообще это была не его задача.

Обе версии удобны и обе неверны. Коллега, скорее всего, не карьерист: он рассказал идею, потому что его спросили, а он как раз об этом думал. Тимур не оформил идею не из-

за запарки: он не оформил её, потому что не считал, что это нужно.

Эта ошибка объяснения важна не потому, что она несправедлива к коллеге, а потому, что она обезоруживает Тимура. Если причина в характере другого человека, делать нечего: характер не изменить. Если причина в устройстве взаимодействия, делать можно многое.

**Часть четвёртая: никто не решал присваивать**

Самый важный элемент. Присвоение почти никогда не является решением.

Никто не садится и не думает: «Возьму его идею и выдам за свою». Люди не так устроены — точнее, так устроены очень немногие, и они быстро попадаются, потому что не могут удержать детали.

Обычный механизм другой, и он описан в исследованиях постепенной утраты моральных ограничений. Человек совершает мелкие действия, каждое из которых по отдельности оправдано, и не замечает, как они складываются в нечто, чего он не сделал бы одним шагом. Пересказал идею без упоминания — «ну я же её развил». Не вписал в отчёт — «ну он же не в команде». Поставил свою фамилию — «ну я же представляю».

Каждый шаг оправдан, последовательность — нет. Но человек видит шаги, а не последовательность.

Это объясняет, почему разговор «ты присвоил мою работу» почти всегда проваливается. Вы предъявляете человеку

последовательность, которую он никогда не видел. Он видит шаги и защищает каждый по отдельности, и в этом он прав. Вы говорите о разном, и оба говорите искренне.

Отсюда — правило, которое определит всю технику разговора в девятой главе. Никогда не называйте произошедшее присвоением. Называйте предмет: «в отчёте нет моей фамилии», «на слайде указан другой автор». Предмет можно исправить, ярлык — только оспорить.

**Пятая часть, о которой не говорят**

Есть ещё одна причина, и она редко звучит вслух, потому что неприятна для всех.

Организация предпочитает одного автора нескольким.

Один автор удобен: с ним можно разговаривать, ему можно звонить, его можно спросить. Пять соавторов — это пять версий, пять мнений и невозможность понять, кто отвечает. Поэтому там, где результат создан группой, система стихийно выбирает одно имя и записывает результат на него. Не из злого умысла — из экономии.

Тот, кого выбрали, часто не самый заслуженный, а самый доступный. Тот, кто ходит на совещания, отвечает на письма в течение часа и умеет говорить коротко. Это не награда за вклад, это награда за доступность — но выглядит она как награда за вклад, и потому так обидно.

Из этого следует неочевидная вещь. Бороться за то, чтобы в записи было пять имён, часто бессмысленно: система сопротивляется. Гораздо эффективнее — попасть в те имена,

которые она всё равно выберет. То есть стать доступным, а не только компетентным.

**Как это выглядит изнутри организации**

Полезно один раз увидеть, как решение о том, чей это результат, принимается на самом деле.

Это почти никогда не решение. Это следствие трёх обстоятельств: кто присутствовал, кто говорил и кто попал в документ.

Присутствие. На совещании, где результат впервые показывают, обычно нет автора. Есть тот, кому поручили показать. Присутствие — единственный способ, которым автор может попасть в событие.

Говорение, из присутствующих запоминается тот, кто говорил. Даже если говорил неудачно, молчащий свидетель не записывается вовсе — его в событии нет.

Документ. После совещания кто-то пишет протокол или отчёт. В нём остаётся то, что успело прозвучать. Всё, что не прозвучало, исчезает в течение суток.

Три обстоятельства, и все три от вас не зависят — до тех пор, пока вы не начнёте в них участвовать. Автор, который не присутствует, не говорит и не попадает в документ, теряет результат с вероятностью, близкой к единице. Не потому, что его окружают плохие люди, а потому что он физически отсутствует в трёх местах, где результат становится фактом.

**Почему это не решается однажды**

Может возникнуть ощущение, что проблема системная и

потому безнадёжная. Это не так, но и надежда здесь особого рода.

Система не изменится. Организация всегда будет предпочитать одного говорящего пятерым молчащим, потому что так дешевле. Шаблоны отчётов всегда будут заполняться в спешке. Протоколы всегда будут краткими.

Но внутри системы есть зазор, и он довольно широкий. В этом зазоре работают три вещи, которые от вас зависят: след, который вы создаёте в ходе работы; фраза, которую вы говорите в моменте; разговор, который вы проводите после.

Ни одна из них не требует менять систему. Все три требуют примерно часа в неделю — и это единственная инвестиция в этой книге, которая окупается.

**Что происходит с идеей после письма**

У идеи есть жизненный цикл, и на каждом этапе она теряет автора.

Сначала она существует в голове. Здесь авторство стопроцентное и полностью незащищённое: доказательств нет, потому что свидетелей нет.

Потом она попадает в переписку. Здесь появляется первая возможность зафиксировать — и первая потеря: письмо на восемь строк не содержит ни названия, ни объёма, ни плана. Оно содержит мысль, а мысль без оболочки не запоминается как чья-то.

Дальше она обсуждается устно. Это самый опасный этап, потому что устное обсуждение перезаписывает память. Че-

ловек, который пересказал вашу идею вслух, запомнил её как свою: он её произвёл в речь, а речь запоминается лучше, чем чтение.

Затем она попадает в слайд. Слайд — это документ, у документа есть автор по умолчанию: тот, кто его собрал.

И наконец она звучит на совещании. Здесь авторство окончательно закрепляется за тем, кто говорил.

Пять этапов, и на каждом теряется часть. Не потому, что кто-то крадёт, а потому что каждый этап — это перевод из одной формы в другую, а при переводе подпись не сохраняется.

Практический вывод: защищать идею нужно на втором этапе, а не на пятом. На пятом уже поздно и дорого. На втором это стоит одного абзаца в письме.

**Почему форма важнее содержания**

Это звучит обидно для тех, кто привык считать, что важно дело, а не оформление. Но в вопросе атрибуции форма решает больше, чем содержание, и вот почему.

Содержание существует только у вас. Оно в вашей голове, в ваших файлах, в вашей памяти о том, как вы к этому пришли. Оно недоступно другим — точнее, доступен только результат, а процесс нет.

Форма — это то, что доступно другим, название, объём, дата, имя в углу. Форма и есть ваша заявка на авторство, потому что она единственное, что видят люди.

Человек, который сделал гениальную работу без формы,

проигрывает человеку, который сделал среднюю работу с формой. Это несправедливо ровно в том смысле, в каком несправедливо, что письмо доходит только в конверте. Можно сколько угодно считать, что важен текст, но без конверта его не доставят.

Отсюда — практическое правило, которое стоит принять раньше, чем вы дочитаете книгу. Любая работа, которую вы делаете, должна иметь три вещи на поверхности: название, дату и ваше имя. Не потому, что вы тщеславны, а потому, что без них работа не существует для организации.

**Сколько людей в одном результате**

Полезно один раз посчитать, сколько людей участвуют в типичном результате, который потом записывают на одного.

Возьмём отчёт по проекту, который занял месяц. В нём участвовали: аналитик, который считал; руководитель проекта, который ставил задачу; координатор, который собирал материалы; два человека из смежных подразделений, которые дали данные; дизайнер, который оформил; и юрист, который проверил формулировки. Шесть человек.

В записи останется один — руководитель проекта. Не потому, что он хуже остальных, а потому, что он единственный, кто присутствовал на защите и чьё имя стоит в шапке.

Что происходит с остальными пятью? Они не исчезают бесследно: их вклад существует в виде их работы, которая была использована. Но в послужном списке у них ничего не прибавилось. Через год, когда встанет вопрос о повышении,

у руководителя проекта будет «успешно реализованный проект», а у аналитика — «участие в проекте». Разница в формулировке станет разницей в должности.

Это не призыв воевать за место в каждой шапке. Это объяснение, почему молчание стоит дорого: оно не нейтрально. Пока вы молчите, ваш вклад распределяется между теми, кто не молчит, и распределяется он без вашего участия.

**Тест на системность**

Прежде чем переходить к цене, стоит понять, с чем вы имеете дело: с эпизодом или с системой.

Эпизод — когда потеря произошла один раз, в конкретных обстоятельствах, и человек, который её допустил, не имел привычки так поступать. Эпизод лечится разговором и правилом на будущее.

Система — когда в вашей организации атрибуция не фиксируется в принципе: нет полей в шаблонах, нет практики указывать авторов, нет протоколов с именами. Здесь разговор с конкретным человеком даст ноль, потому что он действует в рамках, а не против них.

Отличить просто. Посмотрите на три последних результата, к которым вы имели отношение. Если ваше имя есть хотя бы в одном — у вас эпизод. Если ни в одном — у вас система, и работать надо не с людьми, а с формой: заводить свои шаблоны, писать в темах писем, требовать протоколов.

Системный случай не безнадёжен, но он требует другого темпа. Один разговор его не изменит; десять привычек, по-

вторённых за год, — меняют.

**Как это звучит в голове у коллеги**

Полезное упражнение — пересказать тот же эпизод от лица того, кто «присвоил». Не для того, чтобы его оправдать, а чтобы увидеть, где ваша версия расходится с его.

Версия коллеги выглядит примерно так. «Мне на прошлой неделе Тимур написал про окна на приёмке. Мысль интересная, я над ней подумал, посчитал, прикинул план. На совещании генеральный спросил, что делать со складом, и я рассказал — это же как раз в тему. Тимура упомянуть? Я не подумал, честно. Он же не просил, и это была идея, а не работа. Если бы он пришёл и сказал, что хочет вести это, я бы с удовольствием отдал».

Чего в этой версии нет — так это решения присвоить. Нет решения присвоить. Нет мысли «промолчу про Тимура». Есть пропуск — и пропуск этот не злонамеренный, а обычный.

И обратите внимание на последнюю фразу: «если бы он пришёл и сказал, что хочет вести это, я бы отдал». Скорее всего, это правда. Люди редко держатся за чужую идею, если её автор приходит и предъявляет права: им проще отдать, чем объясняться.

Значит, потеря произошла не в момент совещания. Она произошла в те три недели, когда Тимур ждал, что коллега сам догадается. Три недели — это срок, за который идея успевает сменить хозяина, если хозяин не заявил права.

Это не упрёк Тимуру. Это описание механики: у идеи нет срока годности, но у авторства есть срок давности. Чем дольше вы не обозначаете своё отношение к идее, тем меньше у вас оснований его обозначать.

**Ошибка, которую делают все**

Есть фраза, которая стоит людям результатов больше, чем любая другая. Она звучит так: «и так все знают, кто это сделал».

Проверим на трёх уровнях.

Знают соседи по кабинету. Да, обычно знают: они видели, как вы сидели над этим три недели. Но соседи не принимают решений о должностях и не пишут характеристики.

Знают те, кто работал с вами напрямую. Частично. Они знают, что вы участвовали, но объём вашего участия им неизвестен — а именно объём и обсуждается, когда речь заходит о заслугах.

Знают те, кто решает, нет. Не знают. У них нет доступа к вашему кабинету, у них нет времени читать вашу переписку, и единственный источник их знания — то, что прозвучало на совещаниях и попало в документы.

Три уровня, и на верхнем вас нет. «Все знают» — это утверждение о нижнем уровне, которое человек ошибочно распространяет на верхний. Отсюда и разочарование: кажется, что вас обошли намеренно, а на самом деле вас там никогда не было.

Отсюда — практическое следствие, о котором подробно

будет в главе о языке. Информация о вашем вкладе должна двигаться вверх сама, без вашего присутствия. Либо через документ, либо через человека, который произнесёт ваше имя там, где вас нет.

**Почему проблема растёт вместе с компанией**

Есть закономерность, которую полезно знать: чем больше организация, тем легче теряется авторство.

В маленькой компании всё на виду. Пять человек, один кабинет, все знают, кто чем занят. Запись существует в головах, и её не нужно создавать специально: память группы работает как документ.

При росте до пятидесяти человек появляются отделы, и память перестаёт быть общей. Люди знают своих, а о чужих судят по документам. Именно на этом этапе начинаются первые потери: работа сделана в одном отделе, а представлена в другом.

При росте до нескольких сотен появляются процедуры. Появляются шаблоны, протоколы, системы. Казалось бы, это должно помочь — и частично помогает, — но одновременно возникает новая проблема: в процедурах фиксируется не вклад, а роль. В протоколе остаётся «рассмотрели вопрос», а не «предложила Иванова».

Распределённые команды, матричная структура, проекты, где у человека два руководителя. Здесь авторство теряется почти всегда, потому что каждый руководитель считает, что за результат отвечает другой.

Из этой закономерности следует неочевидный вывод. Приёмы, которые работают в маленькой компании (поговорить, договориться, напомнить), перестают работать при росте. В большой компании работает только форма: документ, поле в шаблоне, протокол с именами.

Поэтому первое, что стоит оценить, — масштаб. Если вы в компании на двадцать человек и вас не указали в отчёте, это, скорее всего, забывчивость, и вопрос решается разговором. Если вы в компании на две тысячи и вас не указали, это устройство, и разговором оно не лечится.

Второй вывод: при росте компании ваша тактика должна меняться раньше, чем проблема станет очевидной. Ждать, пока вас «не заметят» в масштабе, — значит терять годы на то, что решается одним шаблоном.

**Итог**

Присвоение почти никогда не является решением одного человека. Оно складывается из четырёх частей: вклад не имел формы, память у каждого эгоцентрична, чужое поведение объясняют характером, а собственные мелкие шаги не складываются в картину.

Плюс пятая часть, системная: организация выбирает одно имя, и выбирает не самого заслуженного, а самого доступного.

Из этого следует, что бороться с людьми бессмысленно, а бороться с формой — продуктивно. Дальше — сколько стоит молчание, потому что цена у него есть, и она считается.

# Глава 4. Цена молчания

**Счёт, которого никто не выставляет**

Молчание кажется бесплатным. Ничего не сделал, ничего не потерял, отношения сохранил. Это ощущение — главная причина, по которой люди молчат годами, и оно ложно.

Плата есть, просто она разнесена во времени и не предъявляется счётом. Никто не придёт и не скажет: «за то, что вы промолчали в марте, вы потеряли восемь процентов оклада и одну должность». Это выяснится позже, в другой форме и в другом разговоре.

Попробуем посчитать. Не для того, чтобы напугать, а чтобы заменить ощущение на число — с числами можно работать, с ощущением нельзя.

**Один эпизод**

Возьмём средний случай, аналитик сделал модель, модель использовали, авторство ушло. Что потеряно?

Прямо — ничего. Зарплата та же, должность та же, работа та же.

Косвенно — потерян один пункт в послужном списке. Через полгода при обзоре талантов руководитель заполняет форму, в которой есть строка «ключевые результаты за период». У человека, чью работу показали без него, в этой строке будет что-то вроде «участие в проекте». У того, кто показывал, — «разработал и внедрил».

Разница в формулировке — не мелочь. Именно по этим строкам строится список кандидатов на следующую должность, и именно они читаются теми, кто кандидатов утверждает. Один пункт не решает исход, но он входит в сумму, а сумма решает.

Дальше арифметика простая. Если таких эпизодов три за два года — в списке три пробела. При конкурсе, где рассматривают пятерых, три пробела означают, что вы не в первой тройке, а это уже другой разговор, другой уровень должности и другие деньги.

Насколько другие? Разница между «аналитик» и «старший аналитик» в большинстве отраслей — от двадцати до сорока процентов оклада. Разница между «старший аналитик» и «руководитель направления» — ещё тридцать-пять-десят. Если сдвиг произошёл на два года позже, чем мог, потеря за эти два года считается просто: разница в окладе, умноженная на двадцать четыре месяца, плюс потерянные накопления на следующих ступенях, потому что каждая следующая ступень считается от предыдущей.

Это не значит, что каждый потерянный слайд стоит миллион. Это значит, что у молчания есть цена, и она измеряется не в обиде, а в месяцах и процентах.

**Почему эту цену не видно**

Три причины, и все три — про устройство восприятия.

Первая: плата разнесена. В момент эпизода вы чувствуете только неловкость. Потеря проявляется через полгода и

в другом месте, и связать одно с другим почти невозможно. Человек не думает «я потерял повышение из-за того слайда в марте» — он думает «мне опять не повезло».

Вторая: плата не сравнима. Вы не знаете, что было бы, если бы вы тогда сказали. Альтернативная история не существует, поэтому потеря не имеет шкалы. Человек, у которого украли кошелёк, знает сумму; человек, у которого забрали авторство, не знает.

Третья: плата распределена. Теряете не только вы. Ваш руководитель теряет возможность вас продвинуть, потому что не может обосновать. Ваша команда теряет пример: если у вас можно забрать, у них тоже. Организация теряет сигнал: она не узнаёт, что этот человек делает важные вещи. Из-за распределённости никто не предъявляет претензию, и потому кажется, что претензии нет.

Именно поэтому молчание устойчиво. Оно выглядит как отсутствие события, а не как решение с последствиями.

**Что говорит история науки**

Самые точные данные о присвоении накоплены не в менеджменте, а в науке, потому что там авторство фиксируется формально и на больших числах.

Есть хорошо описанный феномен, названный по имени исследовательницы, которая его систематизировала: вклад женщин в науку устойчиво приписывается мужчинам-коллегам или недооценивается. Исторический обзор случаев за несколько десятилетий показывает не отдельные эпизоды, а

закономерность: чем выше статус участника и чем ниже статус автора, тем чаще результат записывается на высокостатусного.

Это не про науку как про исключение. Это про любую среду, где результат создаётся совместно, а записывается индивидуально. Наука просто ведёт учёт, поэтому эффект видно.

Второй механизм изучен точнее и звучит почти анекдотично. Порядок фамилий в списке авторов влияет на то, кому приписывают вклад. В экспериментах, где участникам показывали список из нескольких авторов и просили оценить вклад каждого, первый и последний в списке систематически получали больше, чем заслуживали, а середина — меньше. Причём эффект не исчезал, когда участников предупреждали о нём.

# 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.