18+

# ВТОРАЯ СМЕНА

ЕВГЕНИЙ ВОЛКОВ

# Евгений Волков
# Вторая смена

*https://litres.ru/74429433*
*ISBN 9785007118682*

## Аннотация

В сорок четыре Ирина Белова теряет руководящую должность и неожиданно узнаёт, что многолетнего опыта недостаточно там, где требуется диплом. Она возвращается в университет — вместе с другими взрослыми, у которых уже есть работа, счета, ошибки и незаконченные истории.«Вторая смена» — роман о том, каково снова стать новичком, когда ты давно привык быть компетентным, и почему новый путь не делает прежнюю жизнь ошибкой.

# Содержание

РАЗДЕЛ I. АВТОБИОГРАФИЧЕСКОЕ ЭССЕ 5
ГЛАВА 1 5
ГЛАВА 2 22
ГЛАВА 3 39
РАЗДЕЛ II. КРИТИКА ИСТОЧНИКА 56
ГЛАВА 4 56
ГЛАВА 5 74
ГЛАВА 6 91
РАЗДЕЛ III. ПУБЛИЧНАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ 108
ГЛАВА 7 108
ГЛАВА 8 125
Конец ознакомительного фрагмента. 138

# Вторая смена

## Евгений Игоревич Волков

© Евгений Игоревич Волков, 2026

ISBN 978-5-0071-1868-2
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

*Роман является художественным произведением. Все персонажи, компании, организации, учебные заведения, государственные и муниципальные учреждения, а также описанные правовые и образовательные процедуры являются вымышленными. Возможные совпадения с реально существующими лицами и организациями случайны.*

# РАЗДЕЛ I.
# АВТОБИОГРАФИЧЕСКОЕ ЭССЕ

## ГЛАВА 1

К десяти утра Ирина Белова успела ликвидировать шесть должностей, хотя ни один человек пока об этом не знал.

На экране перед ней была таблица с сорока семью магазинами «Ремаркона», разбитыми на четыре цветовые зоны. Цвета подобрала не она. Ирина вообще не любила раскрашивать цифры, если цифры и без того умели сообщать плохие новости. Но центральный офис требовал, чтобы презентации «читались визуально», поэтому зелёным были отмечены территории, которые после реорганизации почти не менялись, жёлтым — те, где объединялись функции, красным — должности, которые исчезали.

Красного за последний месяц стало заметно больше.

— Если оставить север отдельным кластером, экономия падает ещё на восемь процентов, — сказал Марек из финансов, сидевший справа от неё. — И тогда нас снова спросят, зачем вообще мы это делаем.

— Нас и так спросят, — ответила Ирина. — Вопрос только в том, будет ли у нас внятный ответ.

Она увеличила таблицу. В строке «Север-2» стояли две административные позиции и один территориальный координатор.

— Координатора можно убрать, — сказала она. — Но магазины надо передать не Рейну, а Келлер. У Рейна после объединения будет одиннадцать точек, две из них проблемные. Если добавить ещё четыре, через три месяца мы сэкономим на должности и потратим вдвое больше на текучесть управляющих.

Марек что-то отметил.

— Ты всегда находишь способ сделать сокращение дороже.

— Я нахожу способ не назвать экономией перенос расходов на следующий квартал.

Он усмехнулся. За стеклянной стеной переговорной кто-то шёл по коридору с двумя бумажными стаканами и ноутбуком под мышкой. В центральном офисе «Ремаркона» люди давно перестали носить чашки: чашка предполагала, что ты знаешь, где будешь через двадцать минут.

Ирина знала.

В десять тридцать — встреча с HR по последовательности уведомлений. В одиннадцать пятнадцать — региональные показатели за август. В двенадцать — звонок с двумя управляющими магазинов, которые третий месяц спорили о том, кому принадлежит складская зона на границе их территорий. В четырнадцать — финальная сверка новой структу-

ры с Маттиасом Лореном, директором по операциям.

Её календарь был устроен так, чтобы не оставлять пустот шире пятнадцати минут. Ирина считала это не признаком важности, а разновидностью санитарии. Пустое время в корпоративном календаре неизбежно заселяли чужие срочные вопросы.

— Хорошо, — сказал Марек. — Тогда убираем координатора, перераспределяем четыре магазина, оставляем локальную поддержку ещё на два месяца. Это шесть ролей по региону.

— Пять с половиной.

— Половина человека звучит хуже, чем шесть.

— Полставки аналитика. И человек не исчезает наполовину.

— Вот поэтому я люблю работать с операциями. Вы сохраняете человечность даже в Excel.

— Мы сохраняем подписи к столбцам.

Он закрыл ноутбук.

Ирина ещё раз просмотрела строки. За последние пятнадцать лет она участвовала в четырёх больших реорганизациях и в таком количестве малых, что давно перестала считать. Слово «сокращение» никогда не нравилось ей, но и заменять его на «оптимизацию» она не любила ещё сильнее. Если должность исчезала, должность исчезала. Человеку, который терял работу, было всё равно, насколько современным глаголом это описали в презентации.

При этом Ирина не считала сокращения чем-то изначально неправильным. Иногда компания действительно годами платила за работу, которая больше не требовалась. Иногда два отдела трижды проверяли одно и то же. Иногда руководитель существовал главным образом потому, что когда-то руководил двадцатью людьми, а теперь руководил четырьмя и хорошо помнил прежние времена.

Плохое решение не становилось хорошим оттого, что сохраняло чью-то должность.

Хорошее — не становилось приятным.

Эти две мысли прекрасно помещались у неё в голове одновременно. Ирина считала это одним из преимуществ взрослой жизни.

В 10:27 на экране появился новый календарный блок.

**14:00—14:30. Маттиас Лорен. Переговорная 6В. Лично.**

Она посмотрела на уведомление секунду дольше, чем требовалось.

Встреча у них уже стояла на два часа. Только в другой переговорной и с Мареком.

Ирина открыла приглашение.

Участники: Маттиас Лорен, Ирина Белова.

Без Марека.

Без повестки.

Она приняла приглашение.

Потом написала Маттиасу: «Вижу. Тогда общую сверку

переносим на 14:30?»

Ответ пришёл через минуту.

«Да. Спасибо».

Ирина вернулась к таблице.

В 10:30 HR хотели понять, можно ли проводить уведомления территориальным руководителям в один день или лучше растянуть на два. Ирина объяснила, почему растягивать нельзя: люди не живут внутри официальных коммуникационных планов, они замечают закрытые переговорные, отменённые созвоны и коллег, которые внезапно выходят из кабинета без ноутбука. Если сообщать изменения частями, к обеду первого дня в компании будет больше версий новой структуры, чем сотрудников в ней.

— Значит, двадцать две встречи за один день, — сказала Лора из HR.

— Да.

— Это тяжело для менеджеров.

— Для сотрудников тоже.

Лора на мгновение отвела глаза к экрану.

— Я не это имела в виду.

— Я знаю.

Они согласовали порядок, тексты приглашений и список вопросов, на которые руководители не должны отвечать до официального объявления. Ирина предложила убрать из скрипта фразу «это возможность сфокусироваться на следующем этапе вашей карьеры».

— Почему? — спросила Лора.

— Потому что человек только что потерял работу, а мы уже назначили ему позитивное отношение к событию.

— Формулировка утверждена центральным HR.

— Тогда оставляйте. Но я её произносить не буду.

Лора улыбнулась так, как улыбаются люди, когда понимают, что спор не входит в повестку встречи.

В 11:15 Ирина обсуждала август. В 12:00 объясняла двум управляющим, что складская зона физически не может одновременно принадлежать обоим магазинам, даже если оба нашли старые письма, подтверждающие обратное. В 12:48 съела за столом половину салата, пока читала отчёт по потерям товара. В 13:20 позвонила руководителю восточного региона и предупредила, что после реорганизации ему придётся принять ещё три магазина.

— То есть людей меньше, точек больше, — подытожил он.

— Руководящих уровней меньше. Число сотрудников в магазинах не меняется.

— Ирина, я ценю точность формулировки, но она не делает мой календарь шире.

— Поэтому две недели тебе помогает проектный координатор.

— Две недели — почти вечность.

— В корпоративных единицах времени — да.

В 13:56 она закрыла ноутбук и пошла в 6В.

Переговорная находилась на другом конце этажа. По до-

роге Ирина прошла мимо ряда фотографий магазинов: новый формат в Брауне, открытие флагманской точки в центре Линдена, рождественская витрина двухлетней давности. На одной фотографии была и она — сбоку, почти за рамкой, в тёмном пальто, с рацией в руке. Тогда в ночь перед открытием отказала система учёта поставок, и к утру они каким-то образом всё равно открылись вовремя.

Ирина не помнила, кто сделал фотографию. Зато помнила, где в тот день стояли три палеты с чайниками, которые никто не мог найти сорок минут.

Маттиас уже был в переговорной.

На столе не было его ноутбука.

Вот это Ирина заметила первым.

Вторым — папку из плотной серой бумаги.

Он встал, хотя обычно не вставал, когда она входила.

— Ирина. Спасибо, что пришла.

Она закрыла дверь.

— Это звучит так, будто дальше ты поблагодаришь меня за вклад.

Маттиас замер на полсекунды.

Этого оказалось достаточно.

Ирина поставила телефон экраном вниз и села.

— Хорошо, — сказала она. — Давай без длинного захода.

Маттиас сел напротив.

Ему было пятьдесят с небольшим. Последние четыре года он был её непосредственным руководителем, и отношения у

них сложились удобные: без дружбы, без театральной лояльности, с достаточным количеством доверия, чтобы не тратить время на притворство. Он дважды повышал её. Один раз отказал в повышении и сумел объяснить почему так, что через месяц Ирина признала его правоту.

Сейчас ей хотелось, чтобы он оказался неправ.

— В финальной модели центральный совет решил убрать региональный операционный слой, — сказал Маттиас. — Полностью. Функции распределяются между директорами кластеров и центральной командой трансформации.

Ирина смотрела на него.

Внутри фраза уже раскладывалась на схему.

Региональный операционный слой.

Её слой.

Не её отдел. Не её проект. Не одна из позиций в таблице.

Слой.

— Сколько должностей? — спросила она.

— Семь по стране.

— Все семь?

— Все.

— Тогда экономически это имеет смысл.

Маттиас коротко выдохнул, почти сердито.

— Не обязательно сейчас делать мою часть разговора за меня.

— Я не делаю. Я проверяю логику.

— Логика та же, которую мы обсуждали последние меся-

цы.

Это было худшее, что он мог сказать, именно потому, что было правдой.

Ирина сама несколько недель доказывала, что промежуточные уровни должны существовать не потому, что привыкли существовать, а только там, где реально сокращают сложность. В новой модели директора кластеров получали больше полномочий, а часть аналитики уходила в центр. Если довести принцип до конца, её должность действительно становилась труднее защищать.

Она почувствовала не шок. Скорее неприятную ясность, будто внезапно увидела в таблице формулу, которая всё это время считала и её строку тоже.

— Когда решение вступает в силу?

— Формально с первого ноября. До конца октября — переход. Но мы не ожидаем, что ты будешь вести обычный объём работы весь период.

Маттиас открыл серую папку.

Ирина почти улыбнулась. Не потому, что было смешно. Потому что папка была точно такая же, какие HR выдавали сотрудникам на встречах, порядок которых она согласовывала два часа назад.

Лора могла хотя бы предупредить, подумала она, и тут же поняла абсурдность претензии. Конечно, не могла.

— Условия: четыре месячных оклада дополнительно, — сказал Маттиас. — Бонус за текущий год сохраняется про-

порционально и выплачивается полностью по индивидуальному коэффициенту. Медицинская страховка до конца января. Карьерная консультация, если захочешь. Компания также готова дать рекомендации.

— Садись удобно, — сказала Ирина. — Сейчас будет фраза про профессиональную компетентность.

Маттиас посмотрел на неё.

— Ирина.

— Прости. Продолжай.

Он всё-таки произнёс её.

— Это решение никоим образом не связано с оценкой твоей профессиональной компетентности.

Она слышала эти слова десятки раз. Иногда сама их говорила. Обычно искренне. Организация могла ликвидировать хорошую работу вместе с плохой, сильного руководителя вместе со слабым. Именно для этого и существовала фраза: не утешить, а развести две вещи, которые человеку в момент увольнения казались одной.

Теперь Ирина обнаружила, что фраза технически корректна и совершенно бесполезна.

Интересное наблюдение, подумала она. Можно внести в обучение менеджеров.

Потом разозлилась на себя за профессиональный рефлекс.

— Кто знает? — спросила она.

— Совет, HR, я. Остальным региональным руководите-

лям сообщают сегодня.

— Команде?

— Завтра утром. Если ты не хочешь проводить встречу сама, это сделаю я.

— Проведу сама.

Ответ вышел слишком быстро.

Маттиас не стал спорить.

— Хорошо.

— Общую сверку на четырнадцать тридцать отменяем?

Теперь он посмотрел на неё так, словно она сказала что-то странное.

— Да.

— Почему? Новая структура от этого не исчезла.

— Ирина, тебе не обязательно сегодня заканчивать презентацию, из которой только что убрали твою должность.

— Мою должность убрали не из презентации.

Впервые за разговор голос прозвучал резче, чем она хотела.

Маттиас кивнул.

Ирина посмотрела на папку.

— Мне нужен час. Потом я закончу передачу по регионам. Сегодня ничего команде не скажу, пока остальные семь не получат уведомления. Завтра в девять проведу встречу. После неё хочу список проектов, которые остаются за мной до конца сентября, и список того, что уходит сразу.

— Это можно сделать позже.

— Можно. Но тогда позже мы будем спорить о том, что именно означает «переходный период», а я предпочитаю спорить, пока мне за это ещё платят.

Маттиас почти улыбнулся.

Она тоже — совсем немного.

Потом подписала подтверждение получения документов.

Рука не дрогнула. Её это почему-то раздражило.

Когда Ирина вышла из 6B, офис выглядел точно так же, как двадцать минут назад.

Кто-то смеялся возле кофемашины. У принтера лежала забытая пачка бумаги. На большом экране в общей зоне крутились августовские показатели продаж. Её имя ещё стояло в организационной схеме на внутреннем портале. На телефоне было семь непрочитанных сообщений, три из них начинались со слова «срочно».

Она дошла до своего кабинета и закрыла дверь.

Не заперла. Просто закрыла.

На столе стоял салат, который она не доела.

Ирина села, открыла ноутбук и некоторое время смотрела на календарь.

В 14:30 освободилось полтора часа.

Пустое время немедленно показалось опасным.

Она перенесла на него два звонка с четверга.

Потом остановилась.

Это было бессмысленно.

Впервые за много лет её календарь переставал быть кар-

той будущего. Большая его часть после октября уже принадлежала человеку, которого компания пока не наняла или не назначила.

Ирина открыла финансовую таблицу — личную, не рабочую.

Ипотека. Коммунальные. Страховки. Обычные расходы. Остаток кредита за ремонт кухни, который она могла закрыть сразу, но не закрывала из-за низкой ставки. Накопления. Выходное пособие. Бонус.

Она посчитала два сценария.

В первом находила работу за три месяца и почти не замечала перерыва.

Во втором не работала восемь месяцев, сокращала поездки, реже пользовалась такси, не меняла машину и всё равно оставалась в безопасной зоне.

Денег было достаточно.

Это успокоило её примерно на тридцать секунд.

Потом стало ясно: проблема не в том, сможет ли она оплатить ноябрь.

Проблема была в том, что в ноябре ей, возможно, некуда будет ехать к восьми тридцати утра.

Ирина закрыла личную таблицу.

До шести она работала.

Не демонстративно. Не героически. Просто закончила то, что уже было начато: отправила Мареку новую модель, поправила порядок уведомлений, передала Маттиасу список

рисков, ответила на сообщения управляющих. В 17:42 получила письмо от HR с темой «Материалы переходного периода» и не открыла его.

В 18:11 вышла из офиса.

Обычно по вторникам она заказывала машину, если задерживалась после шести. Сегодня открыла приложение, посмотрела на цену поездки — тридцать один евро — и закрыла.

Это было нелепо. Ей только что пообещали четыре дополнительных оклада. Тридцать один евро никак не влиял на финансовое положение.

И всё же Ирина пошла к трамваю.

Она почти сразу рассердилась на символизм собственного поведения.

Никаких «теперь надо экономить». Никаких драматических пересмотров привычек в первые же два часа. Если она хочет ехать на трамвае, пусть едет на трамвае, но хотя бы не превращает транспортное решение в документальный фильм о внезапной скромности.

В вагоне было тесно. Ирина стояла у двери, держась одной рукой за поручень, другой отвечая на сообщение Маттиаса.

«Завтра 9:00 подтверждаю. Я буду рядом, если понадобится».

Она написала: «Не понадобится».

Посмотрела на фразу.

Стерла.

Написала: «Спасибо. Приходи».

Отправила.

Дома было тихо.

Ирина сняла туфли, поставила папку HR на кухонный стол и впервые за день позволила себе не открывать её.

В холодильнике нашлась бутылка белого вина. Она достала её, потом поставила обратно. Не потому, что боялась выпить одна. Просто вино создавало бы событие, а Ирина пока не хотела, чтобы сегодняшний день имел ритуал.

Она сварила кофе без кофеина, переоделась и села за рабочий стол в спальне.

Корпоративный ноутбук остался в сумке.

Она открыла свой.

В поиске набрала: «директор операционного управления вакансии Линден».

Результатов было много.

Первую вакансию она закрыла через тридцать секунд: слишком маленькая компания.

Вторую сохранила.

Третья требовала опыт международной экспансии, которого у неё не было.

Четвёртая выглядела почти идеально.

Ирина открыла пустую таблицу.

Назвала файл:

**Работа_2026.xlsx**

Потом переименовала:

**Поиск_работы. xlsx**

Создала столбцы:

Компания.

Должность.

Зарплата.

Размер команды.

Отрасль.

Требования.

Контакт.

Статус.

Следующее действие.

Она остановилась и добавила ещё один:

**Причина отказа.**

Это было преждевременно и потому разумно.

В первую строку внесла сохранённую вакансию.

Во вторую — ещё одну.

В третью — компанию, куда собиралась написать бывшему коллеге.

К 22:18 в таблице было девять строк.

У восьми в столбце «Статус» стояло: «изучить».

У одной: «написать завтра».

Ирина выровняла ширину колонок, закрепила верхнюю строку и включила фильтр.

Теперь ситуация выглядела лучше.

Не хорошо.

Но хотя бы в ней снова появились столбцы.

Она закрыла ноутбук только после того, как поставила в календарь на следующее утро тридцать минут под названием «поиск — контакты».

Потом заметила, что корпоративная встреча с командой в девять уже стояла там же.

Ирина некоторое время смотрела на два пересекающихся прямоугольника.

Удалять пришлось новый.

Это оказалось первой задачей за день, для которой у неё не нашлось подходящего столбца.

# ГЛАВА 2

К понедельнику Ирина уже знала, что увольнение можно переживать в нескольких окнах браузера одновременно.

В одном был открыт корпоративный календарь «Ремаркона», где её сентябрь по-прежнему выглядел так, будто она собиралась работать здесь ещё лет десять. В другом — таблица поиска работы, выросшая за шесть дней с девяти строк до двадцати семи. В третьем — письмо рекрутера, начинавшееся с формулировки «Ваш опыт исключительно релевантен позиции».

Ирина давно знала, что после слова «исключительно» обычно идёт «однако».

Она не ошиблась.

«Однако для данной управленческой категории завершённое высшее образование является обязательным квалификационным требованием».

Ирина перечитала фразу и поставила в таблице в колонке «Причина отказа»: «нет диплома».

Строка стала третьей с таким примечанием.

Первый случай она списала на странности конкретной компании. Второй — на внутреннюю политику международного холдинга. Третий начинал походить на закономерность, а закономерности Ирина предпочитала признавать раньше, чем они превращались в проблему квартала.

Она откинулась на спинку кресла.

В её кабинете стало непривычно мало вещей. В среду, на следующий день после разговора с Маттиасом, она сообщила команде об изменении структуры. Никто не заплакал. Никто не произнёс речь о несправедливости. Люди задавали те вопросы, которые задают взрослые, когда знают, что плохую новость нельзя отменить хорошей реакцией: кто будет утверждать отпуска, кому перейдут проекты, что станет с бюджетом региона, можно ли всё ещё нанимать двух управляющих магазинами, чьи вакансии уже открыты.

Ирина отвечала почти на всё.

На вопрос Марты, её заместителя, кто будет руководить ими после первого ноября, пришлось сказать:

— Финальное распределение ещё не утверждено.

Фраза показалась ей особенно неприятной именно потому, что обычно она произносила её уверенно.

Теперь половина её рабочего дня состояла из передачи будущего другим людям. Она составляла списки процессов, отмечала владельцев, переносила встречи, объясняла контекст. Работа оставалась настоящей и требовала внимания. Только горизонт у неё внезапно заканчивался через восемь недель.

Телефон завибрировал.

На экране появилось имя рекрутера — Томас Верн.

Ирина ответила.

— Доброе утро.

— Ирина, здравствуйте. Удобно две минуты?

— Да.

Она уже знала, о чём будут эти две минуты. Хорошие новости редко предваряют вопросом, есть ли у человека две минуты.

— Я поговорил с командой «Форвен Групп», — сказал Томас. — По опыту вы им очень нравитесь. Особенно история с объединением регионов и розничной трансформацией.

— Но.

Он засмеялся коротко и виновато.

— Но у них формальный фильтр на уровень директора. Бакалавр или эквивалент. Система не даст провести назначение через кадровый комитет без исключения, а они исключения сейчас не делают.

— Даже если кандидат уже пятнадцать лет выполняет эту работу?

— Даже если.

— Тогда зачем вы со мной разговаривали в пятницу?

— Потому что хотел проверить, можно ли обойти требование.

Это немного уменьшило её раздражение.

— И?

— Нельзя.

Ирина посмотрела на письмо на экране.

— Понятно.

— У меня есть ещё две компании, где диплом не является

жёстким фильтром. Я отправлю сегодня.

— Хорошо.

Он помолчал.

— Вы не думали закончить степень?

Ирина чуть не ответила «в сорок четыре года?», но возраст здесь был не аргументом, а интонацией, и ей это не понравилось.

— Я думала, что уже закончила ту часть жизни, где от меня требуют диплом.

— Понимаю.

— Нет, — сказала Ирина. — Вы как раз не обязаны понимать. Пришлите две компании.

После звонка она открыла строку «Форвен Групп» и изменила статус с «интервью» на «закрыто».

Затем, сама не вполне понимая зачем, открыла другую вкладку.

На ней с пятницы оставалась страница Линденского университета.

«ВОЗВРАЩЕНИЕ. Завершение бакалавриата для взрослых».

Она нашла программу после второго отказа, скорее из профессионального раздражения, чем из намерения что-либо делать. Сайт обещал один академический год для людей старше тридцати, у которых уже есть незавершённое высшее образование и подтверждённый профессиональный опыт. Слово «интенсивный» повторялось три раза. Слово

«удобный» — ни разу, что Ирина сочла хорошим признаком.

Она когда-то училась именно в Линденском университете. Экономический факультет тогда находился в другом корпусе, а электронная система регистрации состояла из женщины по имени госпожа Рот, которая сидела за стеклом и могла одним взглядом сообщить, что студент неправильно заполнил форму.

В пятницу Ирина всё же заполнила предварительную заявку.

Скорее для того, чтобы узнать, возможно ли это вообще.

Архив нашёл её старые дисциплины автоматически: восемьдесят восемь зачётных кредитов. Остальное могло быть частично признано через подтверждённое дополнительное обучение. За пятнадцать лет в «Ремарконе» Ирина прошла программы по финансовому анализу, трудовому праву, управлению изменениями, закупкам и управленческой аналитике. Большая часть когда-то раздражала её необходимостью проводить по два дня в конференц-залах без нормальных окон.

Теперь выяснилось, что несколько из этих сертификатов имели академически аккредитованный эквивалент.

В субботу она загрузила документы.

В воскресенье вечером пришло письмо: предварительно ей могут признать необходимые сто двадцать кредитов; окончательное решение комиссия подтвердит после проверки оригиналов. Ей предлагали прийти на установочную

встречу в понедельник в восемнадцать часов. Последние два свободных места в потоке должны были быть подтверждены до вторника.

Ирина не ответила.

До сегодняшнего звонка.

Она посмотрела на часы. 10:12.

В 10:30 у неё была встреча по передаче отчётности. В 12:00 — с HR. В 14:00 — звонок с кластерными директорами. В 16:30 — проверка плана уведомлений. Если она уйдёт в 17:15, до университета можно доехать за тридцать пять минут.

Ирина нажала «Ответить».

«Буду сегодня. Ирина Белова».

Она не написала «с уважением». По опыту это всё равно никогда не влияло на содержание следующего письма.

К половине шестого начался дождь — не сильный, но достаточно настойчивый, чтобы люди у входа в офис одновременно вспоминали, где лежат зонты. Ирина вышла из здания с ноутбуком и серой папкой, в которой теперь носила документы о своём увольнении, потому что отдельного места для них дома так и не придумала.

Университет находился в двадцати минутах от центра, если трамвай не вставал у старого моста.

Трамвай встал.

В 17:51 Ирина смотрела через запотевшее стекло на ряд красных стоп-сигналов и впервые за много лет переживала

из-за опоздания туда, где никто не зависел от её присутствия.

Она открыла письмо программы.

«Регистрация — корпус Берг, кабинет 118. Установочная встреча — аудитория 214».

Ирина набрала в навигаторе расстояние от остановки до корпуса.

Шесть минут пешком.

В 17:58 двери трамвая открылись.

Она дошла за четыре.

Корпус Берг выглядел одновременно знакомым и совершенно чужим. Каменный фасад остался прежним, но внутри старый вестибюль перегородили стеклянными турникетами. Вместо женщины за стеклом стояли два терминала, один из которых сообщал «Сканируйте цифровой пропуск», а второй был выключен.

Перед первым терминалом спорили мужчина в рабочей куртке и охранник.

— У меня пропуск в письме, — говорил мужчина.

— QR-код надо открыть полностью.

— Он полностью открыт.

— У вас яркость экрана низкая.

— Если я сделаю яркость ещё выше, этот телефон начнёт подавать сигналы самолётам.

Охранник не улыбнулся.

Ирина обошла их и показала свой код.

Турникет мигнул красным.

Она попробовала ещё раз.

Красный.

Мужчина посмотрел на неё.

— Яркость, — сказал он.

Ирина увеличила яркость.

Турникет пропустил её сразу.

— Ненавижу систему, которая оказывается права, — сказал мужчина.

— Это временное чувство, — ответила Ирина. — Обычно система быстро исправляется.

Он усмехнулся.

В кабинете 118 за стойкой сидела женщина лет сорока с бейджем «Клара Весс, программа „Возвращение“».

— Ирина Белова?

— Да.

— Вы успели. Мне нужны оригинал удостоверения, старый студенческий номер, если помните, и подтверждение оплаты первого взноса.

— Старый студенческий номер я не помню.

Клара подняла брови.

— Хорошо. Тогда сегодня университет официально признаёт, что сорок лет человеческой памяти не являются частью вступительных требований.

— Мне сорок четыре.

— Я говорила про память учреждения.

Ирина впервые за день засмеялась.

Клара проверила документы и повернула монитор.

— У вас восемьдесят восемь старых кредитов. Тридцать два предварительно признаём по аккредитованным профессиональным программам. Это ровно сто двадцать. Но два сертификата комиссия ещё сверяет. Если один не пройдёт, придётся добрать короткий модуль осенью.

— Сколько времени?

— Два кредита — это примерно пятьдесят часов общей нагрузки.

— Понятно.

— Сказали так, будто вы уже знаете, куда вставите их в календарь.

— Я сначала выясняю размер проблемы.

— Разумно. Основная программа — шестьдесят кредитов. Плата шесть тысяч четыреста евро, четыре платежа по тысяче шестьсот. Первый подтверждает место.

Ирина знала сумму. Всё равно слышать её вслух оказалось неприятнее, чем видеть на сайте.

Шесть тысяч четыреста за документ, отсутствие которого неделю назад не стоило ей ничего.

Она открыла банковское приложение.

— Возврат возможен?

— До начала занятий завтра — полностью за вычетом административного сбора. После этого по графику договора.

Ирина перевела тысячу шестьсот евро.

На экране появилась зелёная галочка.

Вот теперь решение существовало не только в браузере.

Клара распечатала лист.

— Подпишите здесь. И ещё: это обычная степень бакалавра по вашему профилю, не отдельный «взрослый диплом». Но требования тоже обычные. Посещаемость, оценки, пересдачи — всё настоящее.

— Я на это рассчитывала.

Клара посмотрела на неё с тем нейтральным интересом, который Ирина привыкла видеть у опытных кадровиков, когда кандидат говорит что-то особенно уверенное.

— Хорошо. Аудитория 214 — наверху налево. Лифт есть, но лестница быстрее.

Ирина поднялась по лестнице.

В коридоре возле 214 стояли человек десять. Никто не выглядел так, как Ирина представляла себе «группу студентов», хотя, если подумать, именно поэтому они здесь и были.

Мужчина у турникета оказался среди них. На его куртке теперь было видно небольшое вышитое название строительной компании.

— Система всё ещё права? — спросила Ирина.

— Пока не доказано обратное. Сергей.

— Ирина.

Рядом стояла женщина с короткой серебристой стрижкой и очень дорогими ножницами на брелоке сумки. Молодой волонтёр в синей университетской футболке сказал ей:

— Если нужно, я могу помочь подключиться к сети.

Женщина посмотрела на него.

— А вы всем предлагаете помощь или только тем, у кого волосы седые?

Волонтёр мгновенно покраснел.

— Всем.

— Тогда хорошо. Пароль какой?

— LindenGuest26.

— Спасибо.

Она подключилась быстрее Ирины.

— Татьяна, — представилась она уже группе. — И нет, с проектором я тоже, скорее всего, справлюсь. Если нет — сообщу.

— Я Ника, — сказала женщина рядом с ней и подняла руку так, будто её уже вызвали отвечать. — Я сделала чат. Пока без людей, но организационно он существует.

У неё был новый тёмно-зелёный блокнот, ещё один блокнот меньшего размера и планшет.

— Это сильное начало, — сказал мужчина в чёрной толстовке.

— Спасибо. А вы?

— Денис.

— Я добавлю всех после переклички.

— Может, сначала спросим, хотят ли все в чат?

Ника на секунду задумалась.

— Хорошо. Демократия замедляет запуск, но повышает принятие.

Ирина посмотрела на неё внимательнее.

Та говорила быстро и с удовольствием, словно уже находилась на третьей неделе проекта, который остальные ещё не открыли.

Дверь аудитории открылась.

Внутри стояли обычные столы на колёсиках, белая доска и экран с заставкой программы «Возвращение». На каждом месте лежала тонкая папка.

Ирина выбрала стол ближе к проходу. Денис сел через один. Татьяна — впереди. Сергей остался у стены и сразу подключил телефон к зарядке. Ника села в центр, откуда удобно было разговаривать со всеми направлениями одновременно.

За следующие сорок минут Ирина узнала, что программа намерена занять значительно больше времени, чем её сайт умещал в слове «интенсивная».

Координатор Паоло Нерин показывал расписание.

— Основные занятия — вторник и четверг с восемнадцати тридцати до двадцати одного тридцати. Две среды в месяц короче. Две субботы — с девяти тридцати до четырнадцати. Профильные модули могут добавлять пятницу вечером.

Сергей поднял руку.

— Субботы фиксированные на семестр?

— Да. Даты сегодня в системе.

— Хорошо.

Он записал что-то в телефон. Ирина подумала, что для

человека со стройки суббота, вероятно, была не тем свободным пространством, каким университет считал её на схеме.

Татьяна спросила:

— Семьдесят процентов посещаемости считаются по каждому модулю или вообще?

— По каждому.

— То есть нельзя хорошо ходить на статистику и компенсировать ею пропуск чего-нибудь более приятного?

— К сожалению, нет.

— Я и не надеялась.

Ника спросила про запись занятий. Денис — можно ли сдавать некоторые работы заранее. Кто-то с заднего ряда — что происходит при командировке.

Паоло отвечал без педагогического восторга: можно компенсировать ограниченное число занятий, пересдача одна, результат пересдачи обычно ограничивается шестьюдесятью пятью баллами, практика обязательна, итоговая работа шесть-восемь тысяч слов.

Ирина открыла календарь на телефоне.

Во вторник и четверг после 18:30 у неё в сентябре стояло девять рабочих встреч.

Пять можно было перенести.

Две — передать Марте.

Одна была общекорпоративной и всё равно записывалась.

Последнюю назначил Маттиас.

Она отправила ему сообщение: «С завтрашнего дня по вт/

чт после 17:30 недоступна. Перекину встречи».

Ответ пришёл почти сразу:

«Принято. Всё в порядке?»

Ирина посмотрела на экран.

Написала: «Да. Поступила в университет».

Удалять не стала.

Три точки появились, исчезли, появились снова.

«Это неожиданно. Поздравляю. Обсудим завтра».

Ирина убрала телефон.

Поздравление казалось чрезмерным. Она пока всего лишь заплатила тысячу шестьсот евро за возможность получать задания после работы.

В конце встречи Паоло представил преподавателей обязательного блока.

Последней к доске вышла София Арент.

Ирина сначала решила, что это аспирантка, которая помогает с платформой. София была в светлой рубашке, тёмных брюках и держала папку обеими руками чуть плотнее, чем требовалось. Потом Паоло сказал:

— София ведёт основной семинар «Исследование и аргументация». С ней вы будете встречаться большую часть года.

София посмотрела на аудиторию.

— Добрый вечер. Я знаю, что у многих из вас большой профессиональный опыт. Он будет полезен на курсе. Но одна из задач семинара — научиться различать опыт, предположение и аргумент. Они могут поддерживать друг друга, но

это не одно и то же.

Ирина слегка подняла брови.

Это было разумно сформулировано. Хотя произнесено с той осторожной точностью, с которой молодые специалисты иногда заранее защищают границу должности.

София раздала один лист на каждый стол.

— Первое письменное задание небольшое. Тысяча — тысяча двести слов. Дедлайн — восемнадцатое сентября, двадцать три пятьдесят девять. Загрузить нужно через платформу.

Ирина посмотрела на лист.

«Опишите решение, после которого направление вашей жизни существенно изменилось. Не доказывайте, что решение было правильным или неправильным. Разделите обстоятельства, ваше тогдашнее объяснение и последствия, известные вам сейчас».

— Это не мемуары, — добавила София. — Нам важна структура рассуждения. И пожалуйста, не пытайтесь за тысячу слов объяснить всю жизнь.

— А если решение оказалось правильным? — спросил кто-то сзади.

— Тогда оно всё равно имело последствия.

— А если неправильным?

— Тогда тоже.

Татьяна тихо сказала, не оборачиваясь:

— Удобная система.

Несколько человек засмеялись.

София тоже улыбнулась, но быстро вернулась к листу.

— Завтра мы разберём критерии оценки. Сегодня просто прочитайте задание и выберите один эпизод.

В 19:34 установочная встреча закончилась.

Ника действительно создала групповой чат и ходила между столами с телефоном, собирая желающих. Ирина дала номер. Не потому, что хотела новый чат в жизни, а потому что уже понимала: если не войдёт сейчас, потом всё равно придётся искать его через кого-то.

Сергей ушёл первым — сказал, что в шесть утра должен быть на объекте. Татьяна задержалась у Паоло, уточняя субботние даты. Денис стоял у двери и читал правила пересдачи с выражением человека, которому правила уже чем-то не нравились.

Ирина спустилась в вестибюль.

За стеклом всё ещё шёл дождь.

На телефоне банковское приложение показывало списание €1 600. В календаре появились два регулярных вечерних блока. В мессенджере — новый чат с названием «Возвращение 26/27», который Ника уже успела украсить изображением открытой двери.

Ирина решила, что дверь — это немного лишнее.

В трамвае она снова открыла первое задание.

С выбором эпизода трудностей не было.

В девятнадцать лет она ушла из университета работать

после того, как у отца резко сократился доход. Тогда решение называлось временным. Через год оно называлось разумным. Ещё через несколько лет перестало называться вообще.

Ирина достала телефон и создала заметку.

«Почему я ушла из университета».

Посмотрела на заголовок и исправила:

«Решение уйти из университета».

Так было точнее.

Она уже знала, что напишет.

# ГЛАВА 3

В пятницу, восемнадцатого сентября, в 11:43 Ирина получила две оценки собственной письменной работы.

Первая пришла от Маттиаса.

«Отличный документ. Перешлю как шаблон остальным регионам».

Речь шла о двенадцатистраничном плане передачи её функций: владельцы процессов, незакрытые решения, риски до первого ноября, вопросы, по которым нельзя терять исторический контекст. Ирина потратила на него два утра и одну среду, вычистила повторы, убрала три диаграммы, которые ничего не добавляли, и оставила в начале страницу, по которой новый руководитель мог за четыре минуты понять, где ему придётся принимать решения самому.

Она прочитала сообщение, поставила рядом с файлом зелёную отметку и уже собиралась открыть отчёт Марты, когда на личную почту пришло уведомление Линденского университета.

«Работа оценена».

Ирина не сразу поняла, о какой работе речь.

Потом вспомнила, что теперь в её жизни существовало место, где люди оценивали не только кварталы, проекты и выполнение планов.

Она открыла платформу.

На экране крупно стояло:

68 / 100

Ирина посмотрела на число, как смотрят на неверно подтянувшуюся формулу в отчёте.

Обновила страницу.

Число осталось.

Ниже была таблица критериев.

Структура — 17 из 20.

Ясность — 18 из 20.

Аналитическое различение обстоятельств и интерпретации — 14 из 25.

Работа с утверждениями и примерами — 12 из 25.

Рефлексия об ограничениях собственной ретроспективы — 7 из 10.

Под таблицей — комментарий Софии Арент.

«Текст ясный и хорошо организован. Центральный аргумент понятен, однако значительная часть выводов сформулирована заранее и затем подтверждается подобранными эпизодами. Личный опыт здесь является материалом работы, но сам по себе не подтверждает более общие утверждения. В нескольких местах нынешняя интерпретация представлена как мотив, который был очевиден вам в девятнадцать лет, хотя текст этого не показывает. Попробуйте строже разделять: что произошло; что вы думали тогда; что вы заключаете об этом сейчас».

Ирина дочитала до конца.

Потом прочитала ещё раз.

Фраза «центральный аргумент понятен» её не утешила. В корпоративной среде понятный центральный аргумент обычно означал, что документ выполнил основную функцию.

Шестьдесят восемь означало что-то другое.

Она нажала на прикреплённый файл.

Эссе открылось с комментариями на полях.

Первые две страницы были почти чистыми. На третьей София выделила предложение: «Работа дала мне практическое образование, которое в тот момент оказалось полезнее университетского».

Комментарий: «Полезнее — по какому критерию?»

Ниже: «Решение начать зарабатывать позволило семье пройти финансовый кризис без серьёзных долгов».

Комментарий: «Какие данные в тексте позволяют связать именно ваше решение с этим результатом?»

Ещё ниже: «Я довольно быстро поняла, что реальная ответственность учит быстрее, чем теория».

Комментарий: «Вы пишете о понимании того времени или о сегодняшнем объяснении?»

Ирина закрыла файл.

Через несколько секунд открыла снова.

За десять дней до этого, на первом обычном занятии, София подробно объясняла критерии. Ника фотографировала слайды, хотя они уже были загружены в систему. Сергей

спросил, зачем в автобиографическом тексте вообще нужен «аргумент», если человек описывает собственную жизнь. Татьяна уточнила, можно ли считать память источником, если источник явно ненадёжный. Денис сказал, что это начинает звучать сложнее, чем тысяча слов имеет право быть.

Тогда Ирина сочла обсуждение немного избыточным.

Задание было простым.

Нужно было описать решение.

Она знала решение.

Она помнила обстоятельства.

Она умела писать.

В среду девятого сентября Ирина открыла ноутбук дома после десяти вечера и за сорок семь минут написала первый вариант на тысячу четыреста восемьдесят слов.

На следующий вечер сократила до тысячи ста шестидесяти двух.

В воскресенье перечитала, поправила начало, убрала одну слишком длинную сцену с отцом и добавила абзац о том, почему возвращение в университет много лет казалось ей бессмысленным.

Во вторник утром, пятнадцатого сентября, отправила работу.

За три дня до дедлайна.

В её представлении это было не торопливостью, а нормальным отношением к известному обязательству. Если задача может быть закончена во вторник, оставлять её до пят-

ницы означало добровольно создавать риск.

На занятии София сказала, что ранние работы будет оценивать по мере поступления, потому что группа небольшая. Ирина не обратила на это внимания.

Теперь обратила.

За первую учебную неделю программа уже успела приобрести бытовую форму. Вторник и четверг перестали быть обычными рабочими вечерами и превратились в логистическую задачу с жёсткой границей в семнадцать тридцать. Во вторник Ирина ушла из офиса вовремя, но всё равно ела сэндвич в трамвае, потому что между последним созвоном и занятием оставалось двадцать минут. В четверг Маттиас сам закончил встречу на пять минут раньше и сказал: «Тебе же в университет», — отчего Ирина почувствовала необъяснимое желание ответить, что университет не требует особого отношения.

На занятиях группа постепенно переставала быть набором биографий из установочной папки. Ника уже дважды присылала в чат таблицы, которыми никто её не просил делиться, и оба раза таблицы действительно оказывались полезными. Сергей приходил прямо со стройки и снимал рабочую куртку только после того, как садился. Денис задавал вопросы коротко, почти вызывающе, будто заранее хотел убедиться, что ответ стоит потраченного времени. Татьяна один раз исправила Софию в цитате из старого эссе, потом извинилась за то, что исправила слишком быстро, и через минуту

добавила, что сама цитата всё равно была неточной.

Ирина пока не знала никого из них настолько, чтобы интересоваться их жизнью за пределами расписания. Но уже знала, что Сергей никогда не остаётся разговаривать после девяти двадцати, потому что встаёт до пяти; что Денис предпочитает сидеть ближе к двери; что Ника отвечает в чат почти мгновенно; что Татьяна читает задания до конца и поэтому задаёт вопросы, которые остальным приходят в голову только дома.

На втором занятии София дала им три коротких абзаца об одном и том же событии. В первом автор перечислял факты. Во втором объяснял мотивы. В третьем описывал последствия так, будто они были неизбежны с самого начала.

— Какой из них самый убедительный? — спросила София.

— Третий, — сказала Ирина.

— Почему?

— В нём есть причинная линия.

— А откуда мы знаем, что она существовала в момент события?

Ирина тогда ответила, что автор наверняка знает собственные мотивы лучше читателя.

София сказала:

— Иногда знает. Иногда строит их задним числом. Наша задача не подозревать человека во лжи, а видеть, где текст перестаёт различать память и интерпретацию.

Ирина записала эту фразу, потому что она была аккуратной. Но применить её к собственному эссе ей тогда даже не пришло в голову.

Она открыла рубрику оценивания, которую София показывала десятого числа.

Там действительно было написано почти всё то же самое.

«Не оценивайте решение как правильное или неправильное».

Ирина нашла в своём тексте слово «правильный».

Оно встречалось четыре раза.

Один раз — в отрицании: «Я не считаю, что в девятнадцать лет приняла единственно правильное решение».

После этого следовали три абзаца, объяснявшие, почему решение было рациональным.

Она почувствовала раздражение уже не на Софию, а на конструкцию предложения.

Раздражение оказалось менее удобным.

Телефон зазвонил.

Марта стояла в дверях кабинета с ноутбуком.

— У тебя пять минут?

Ирина свернула университетскую вкладку.

— Да.

Марта села напротив и открыла таблицу перехода по северному кластеру.

— Я не понимаю, почему ты оставила согласование найма у центра до ноября. Мы же можем отдать это Келлер уже

сейчас.

Ирина посмотрела на схему.

— Можем. Но у неё с понедельника семь новых магазинов. Если отдать ещё найм, она будет согласовывать людей, которых не успела увидеть даже на созвоне.

— Тогда зачем в документе написано, что передача возможна с двадцать первого сентября?

Ирина приблизила строку.

Там действительно стояло: «Возможная дата передачи — 21.09».

— Потому что я написала неудачно, — сказала она. — Это технически возможная дата, не рекомендуемая.

Марта посмотрела на неё с лёгким удивлением. Ирина редко использовала выражение «я написала неудачно» применительно к собственным рабочим документам.

— Я перепишу, — добавила Ирина. — Отдать с первого октября.

— Хорошо.

Марта закрыла ноутбук, но не встала.

— И ещё. Мы получили твой план передачи. Очень полезно.

— Маттиас уже сообщил.

— Нет, я не про шаблон. Там наконец написано, почему мы делаем некоторые вещи, а не только что делать. Обычно это всё у тебя в голове.

Ирина посмотрела на неё.

— Это комплимент или претензия за предыдущие семь лет?

— Я ещё не решила.

— Тогда пришли финальную версию до четырёх.

— Вот. Теперь узнаю человека.

Когда дверь закрылась, Ирина снова развернула эссе.

В 12:06 она написала Софии:

«Добрый день. Получила оценку за эссе. Хотела бы обсудить применение критериев, особенно разделы „работа с утверждениями“ и „аналитическое различение“. Есть ли сегодня возможность на короткую встречу?»

Она не написала: «не согласна с оценкой».

Не потому что не была не согласна.

Потому что сначала предпочитала установить предмет разногласия.

Ответ пришёл через девять минут.

«Добрый день. Да. Сегодня консультации 16:30—18:00, кабинет В-223. Могу в 17:20».

Ирина посмотрела календарь.

В 16:30 у неё стояла финальная сверка по коммуникациям, но после увольнения слово «финальная» приобрело любопытную гибкость. Она перенесла встречу на понедельник и написала Маттиасу, что уйдёт в 16:35.

«Без проблем», — ответил он.

Ещё две недели назад Ирина бы почувствовала необходимость объяснить причину.

Теперь не почувствовала.

В 17:18 она стояла у кабинета В-223.

Коридор был почти пуст. По пятницам вечерний университет ещё не успевал заполниться: обычные студенты уже разошлись, взрослые занятия начинались позже или не начинались вовсе. Из соседней аудитории доносился голос преподавателя, объяснявшего что-то про эластичность спроса.

На двери Софии была бумажная табличка с фамилией, напечатанной слишком мелко.

Ирина постучала.

— Да.

София сидела за небольшим столом между двумя стопками книг. Без аудитории она казалась ещё моложе, и Ирина тут же рассердилась на себя за то, что вообще это отметила.

— Проходите.

— Спасибо, что нашли время.

— Конечно.

Ирина села и положила перед собой распечатанное эссе. Она распечатала его в офисе, потому что обсуждать текст по экрану считала неудобным.

София заметила листы.

— Вы пришли подготовленной.

— Я обычно так прихожу на встречи.

— Хорошо.

В слове не было иронии, но Ирина всё равно её услышала и решила не реагировать на то, чего, возможно, не суще-

ствовало.

— Я хочу понять оценку, — сказала она. — По структуре и ясности у нас, кажется, разногласий нет. Но я не согласна с тем, что доказательства слабые. Это автобиографическая работа. Источник — мой собственный опыт.

София кивнула.

— Материал — ваш опыт. Не каждое утверждение в тексте автоматически подтверждается тем, что оно основано на вашей жизни.

— Например?

София придвинула распечатку и нашла выделенное место.

— «Реальная ответственность учит быстрее, чем теория». Это общее утверждение.

— В контексте текста очевидно, что я говорю о себе.

— Тогда лучше написать, что именно вы тогда освоили на работе и почему сейчас считаете это обучением. Пока формулировка звучит шире вашего примера.

— Это стилистика.

— Нет. Это границы вывода.

Ирина почувствовала знакомое профессиональное желание замедлить разговор и разложить его на части. Обычно оно появлялось, когда кто-то на совещании пытался спрятать решение внутри формулировки.

— Хорошо. Второй комментарий. Вы спрашиваете, какие данные позволяют связать мою работу с тем, что семья не

вошла в долги. Я приносила домой деньги. Доход отца упал. Расходы остались. Связь довольно прямая.

— Возможно. Но в тексте нет чисел, нет других доходов семьи, нет того, что происходило бы без вашей зарплаты. Я не прошу финансовый отчёт. Я отмечаю, что вы пишете причинность как установленный факт, хотя дали читателю только часть цепочки.

— Потому что я знаю всю цепочку.

— Конечно.

— Это моя семья.

— Да.

— Значит, у меня больше информации, чем у читателя.

— Именно.

Ирина замолчала.

София, кажется, поняла, что эта реплика прозвучала не так, как Ирина ожидала, и продолжила:

— В академическом тексте проблема не в том, знаете ли вы что-то. Проблема в том, что вы сделали доступным читателю и насколько вывод соответствует показанному материалу.

— Но это тысяча слов. Если я начну доказывать каждое утверждение, я не дойду до решения.

— Не каждое утверждение нужно доказывать одинаково. Иногда достаточно сузить его.

— То есть вместо «работа научила меня» написать «на этой работе я научилась составлять бюджет и вести перего-

воры»?

— Если именно это вы хотите сказать — да.

— Это звучит беднее.

— Возможно. Но точнее.

Ирина откинулась на спинку стула.

За стеной кто-то засмеялся. Потом хлопнула дверь.

— У меня двадцать лет профессионального опыта письма, — сказала она. — Документы, которые я готовлю, идут на совет директоров. По ним принимаются решения на миллионы евро. Я понимаю, что это другой жанр. Но шестьдесят восемь предполагает довольно слабую работу.

София несколько секунд молчала.

Ирина заметила, как та положила ручку параллельно краю ноутбука. Жест был маленький, почти незаметный. Почему-то он напомнил Ирине молодых менеджеров перед сложными встречами: человек заранее создаёт на столе порядок, потому что разговор порядка не обещает.

— Шестьдесят восемь означает, что работа проходит требования курса, но имеет существенные аналитические ограничения, — сказала София. — Не что вы плохо пишете вообще.

— Вы можете отделить одно от другого?

— Я обязана.

— А опыт автора совсем не учитывается?

София посмотрела прямо на неё.

— Вы хотите, чтобы я оценила ваш опыт или эту работу?

Фраза была произнесена спокойно.

Именно поэтому она ударила сильнее, чем если бы София сказала её резко.

Ирина почувствовала, как внутри мгновенно выстраивается несколько ответов.

Что нельзя преподавать взрослым так, будто они приходят без профессионального капитала.

Что она не просит скидку за возраст.

Что критерии всё равно допускают интерпретацию.

Что молодой преподаватель, никогда не управлявший даже небольшой командой, возможно, недооценивает, насколько трудно писать кратко и убедительно для людей, у которых нет времени на доказательство каждого очевидного шага.

Некоторые из этих мыслей были справедливы.

Ни одна не отвечала на вопрос.

— Работу, — сказала Ирина.

— Тогда я могу показать, где именно потерялись баллы. И вы можете оспорить оценку через установленную процедуру, если после этого всё ещё считаете её неверной.

Ирина почти улыбнулась слову «процедура».

— Давайте покажите.

Следующие двадцать минут они прошли по тексту.

Не по жизни Ирины. По тексту.

София не спорила с тем, что уйти на работу могло быть разумно. Она вообще почти не обсуждала правильность ре-

шения. Вместо этого спрашивала, откуда в абзаце появляется вывод, почему сегодняшний язык вложен в девятнадцатилетнюю Ирину и где конкретный эпизод неожиданно начинает доказывать слишком большую мысль.

В одном месте Ирина защищалась пять минут и в конце поняла, что защищает не предложение, а событие, которое предложение описывает.

Это разозлило её ещё сильнее.

В 17:48 София закрыла файл.

— Я бы не меняла оценку, — сказала она. — Но если вы хотите формальный пересмотр, я пришлю ссылку.

— Не нужно.

— Хорошо.

— Это не значит, что я согласна со всеми комментариями.

— И не должно.

Ирина собрала листы.

У двери София сказала:

— Кстати, ваш текст очень хорошо структурирован. Это не дежурный комплимент.

Ирина обернулась.

— Я видела семнадцать из двадцати.

На секунду София растерялась, потом рассмеялась.

Ирина тоже, хотя не собиралась.

На улице уже начинало темнеть. Дождя не было, но воздух стал заметно холоднее, чем неделю назад. Ирина дошла до остановки, купила кофе в автомате и открыла на телефоне

эссе.

Она не собиралась его переписывать. Работа была оценена, результат зафиксирован, следующий модуль начинался в понедельник.

Просто хотела проверить одно место.

«В девятнадцать лет я понимала, что университет можно закончить позже, а финансовый кризис семьи ждать не будет».

Ирина остановилась.

Понимала ли она это именно так?

Она помнила кухню в квартире родителей. Помнила счёт за отопление. Помнила отца, который начал приходить домой раньше и делать вид, что это удобно. Помнила свою первую зарплату и странную гордость от того, что смогла оплатить продукты на неделю.

Фразу про университет, который можно закончить позже, она тоже помнила.

Но кто её сказал?

Она сама?

Мать?

Или это предложение появилось через двадцать пять лет, потому что хорошо соединяло две части истории?

Ирина закрыла документ.

Шестьдесят восемь всё ещё раздражало.

Это было даже приятно: раздражение хотя бы не требовало немедленного нравственного вывода.

В групповом чате появилось сообщение Ники.

«У кого уже есть оценка? У меня 78. Я не понимаю, радоваться или создавать план восстановления репутации».

Через минуту Татьяна ответила:

«81. Репутацию пока оставлю как есть».

Денис написал:

«Я сначала сдам».

Ирина посмотрела на поле ввода.

Написала: «68».

Несколько секунд держала палец над отправкой.

Потом отправила.

Ника почти сразу поставила реакцию в виде широко раскрытых глаз.

Ирина убрала телефон в сумку до того, как появились остальные ответы.

Подъехал трамвай.

У неё было шестьдесят восемь баллов, работа, которую Маттиас утром назвал образцовой, и совершенно неприятное подозрение, что оба суждения могли быть верными одновременно.

# РАЗДЕЛ II. КРИТИКА ИСТОЧНИКА

## ГЛАВА 4

В четверг Татьяна Мейер закончила последнюю стрижку в шестнадцать двадцать две и впервые за двенадцать лет не стала предлагать клиентке следующий вечерний час.

— Во вторник тоже нельзя? — спросила Лидия, застёгивая серьгу перед зеркалом.

— Во вторник теперь только до четырёх.

— А четверг?

— Тоже.

Лидия повернулась к ней всем корпусом, будто Татьяна сообщила о переходе салона на зимнее время.

— До Нового года?

— До июня.

— Ты решила меньше работать?

Татьяна сняла с её плеч полотенце и стряхнула несколько светлых волосков.

— Нет. Я решила больше делать в другое время.

— Это университет?

Вопрос прозвучал так, как мог бы прозвучать вопрос «это

йога?» — с уважением к чужому увлечению и уверенностью, что лично отвечающей это скоро надоест.

— Университет.

— И как?

— Мне поставили восемьдесят один.

Лидия моргнула.

— Из скольких?

— Из ста.

— А. Хорошо.

Татьяна не стала уточнять, что именно ей понравилось в этом «а». Она и сама пока не решила, хорошо ли восемьдесят один. В двадцать лет она, возможно, знала бы. В пятьдесят девять выяснилось, что оценка одновременно могла быть просто числом, результатом работы и предметом совершенно детской проверки: а у остальных сколько?

После того как Ника в пятницу начала обмен баллами в групповом чате, Татьяна два раза открывала переписку без всякой практической причины. Ирина написала «68». Ника — «78». Позже Денис сообщил свои шестьдесят четыре коротким «ну, отлично», которое по смыслу явно означало обратное. Сергей выложил фотографию страницы с шестьюдесятью шестью и подписью: «На стройке такое бы приняли».

Татьяна не ответила, что на стройке, вероятно, не проверяют автобиографические эссе. Ей показалось, что это и без неё очевидно.

Собственные восемьдесят один она приняла спокойнее,

чем ожидала, и хуже, чем хотела показать. София отметила точность деталей и то, что Татьяна почти не пытается превратить уход с филологии в трагедию, которой он не был. Два комментария всё же задели. В одном месте Татьяна написала, что работа с людьми научила её слышать оттенки речи лучше любого университетского курса. София подчеркнула слово «любого» и спросила: «На основании чего возможно такое сравнение?»

Татьяна сначала решила, что это академическая придирка. Потом признала, что действительно не знала, чему её могли бы научить университетские курсы, которых она не проходила. Это не означало, что фраза была ложной. Только что она была шире её знания.

Различие казалось мелким и оттого особенно раздражало. В салоне никто не просил её доказывать каждое обобщение ссылкой. Если Татьяна говорила ученице, что влажные волосы ведут себя иначе при растяжении, за её словами стояли десятки тысяч часов работы, а не список литературы. Но на семинаре выяснилось, что даже огромный опыт имеет границы: он позволяет надёжно сказать, что Татьяна видела и что умеет делать сама, и значительно хуже отвечает на вопрос, что происходит всегда, у всех и почему.

Она пока не решила, считает ли это открытием или просто хорошо сформулированной очевидностью.

Сегодня с утра в салоне образовались два пустых вечерних окна: постоянная клиентка с окрашиванием на семна-

дцать тридцать и новый мужчина на девятнадцать. Раньше Татьяна переставила бы их куда-нибудь, открыла бы дополнительный час в пятницу, подвинула обед или осталась в субботу после закрытия. Теперь пятница уже была забита, суббота делилась между клиентами и университетскими занятиями, а два вечерних окна пришлось просто убрать.

В программе записи они выглядели как две серые полосы с подписью «УЧЁБА».

Татьяна смотрела на них утром секунд десять.

Серые полосы стоили ей примерно сто сорок евро до расходов салона.

Она уже перестала пересчитывать каждую такую сумму в стоимость обучения — получалось слишком неприятно. Плата университету была фиксированной и поэтому хотя бы честной: шесть тысяч четыреста за год, четыре платежа. Потерянные часы не выставляли счётом. Они просто исчезали из календаря, а потом обнаруживались в месячной выручке.

Салон мог это выдержать. Татьяна тоже. Но финансовая устойчивость не превращала потерю дохода в воображаемую. В её возрасте она особенно не любила, когда люди путали «могу себе позволить» и «ничего не стоит».

Ничего страшного. Но достаточно, чтобы университет перестал быть бесплатным даже после того, как ты уже заплатил за университет.

— Тань, я закрываю кассу? — спросила из соседнего кресла Мила, мастер по окрашиванию.

— Я сама вечером проверю. Ты закрывай смену.

— Тебе же ехать.

— У меня руки не перестают работать после шестнадцати тридцати.

Мила подняла ладони.

— Всё. Ничего не говорила.

Татьяна улыбнулась. За две недели сотрудники салона уже освоили новый способ обращаться с её расписанием: слишком осторожно. Сначала ей три раза напомнили, что по вторникам у неё университет, потом предложили самим переставлять её клиентов, а вчера Мила спросила, не нужно ли увеличить шрифт в распечатанном графике занятий.

После этого Татьяна десять минут доказывала, что видит мелкий шрифт, а ещё через полчаса достала из сумки очки для чтения.

Она не сказала об этом никому.

В шестнадцать тридцать Татьяна выключила свет над своим креслом, забрала ноутбук и вышла через служебную дверь. До университета можно было доехать двумя трамваями за тридцать пять минут. В машине получилось бы быстрее только при условии, что Линден внезапно перестанет существовать в часы пик.

В трамвае она открыла задание, опубликованное в понедельник.

«КРИТИКА ИСТОЧНИКА»

Нужно было выбрать один вопрос и сравнить три текста о

нём: журналистский материал, институциональный или корпоративный отчёт и академическую публикацию. Для каждого требовалось определить происхождение данных, интерес автора, выборку, ограничения и выводы, которые источник не позволял делать.

Татьяна перечитала последнюю строку.

«Ваша задача — не выбрать „правильный“ источник, а определить, для каких утверждений каждый из них пригоден».

Эта формулировка ей нравилась.

Во вторник София дала им три материала о городской аренде жилья. Газетная статья рассказывала о «массовом бегстве молодых семей из центра». Отчёт строительной ассоциации утверждал, что доступность жилья улучшается. Академическое исследование показывало рост доли дохода, уходящей на аренду, но только среди определённой возрастной группы и только в пяти крупнейших городах.

Первые десять минут группа спорила о том, кто врёт.

Потом София спросила:

— А если никто?

Сергей сказал:

— Тогда кто-то очень удачно выбрал цифры.

— Это уже полезнее, — ответила София.

Татьяна записала фразу.

Для собственной работы она выбрала тему, которую понимала достаточно хорошо, чтобы не тратить неделю на терми-

нологию: безопасность ингредиентов в профессиональном окрашивании волос. Один источник она уже нашла — материал крупного женского журнала о «токсичных красителях». Вторым должен был стать отчёт отраслевой ассоциации производителей. Третьим — академическая статья.

И вот с третьим возникла проблема.

Не потому, что Татьяна не умела пользоваться компьютером.

Она управляла онлайн-записью салона, бухгалтерским приложением, платежами, рассылкой клиентам, закупочным кабинетом четырёх поставщиков и страницей салона, на которой сама отвечала людям, считавшим, что фотография из интернета является точным техническим заданием на цвет.

Она не умела пользоваться университетской библиотекой.

Это было другое.

Библиотека Хольта занимала пять этажей и имела столько электронных входов, что Татьяна начала подозревать: настоящая функция высшего образования состоит в том, чтобы научить человека доказывать системе, что он уже человек.

На первом этаже она нашла свободный стол, открыла ноутбук и зашла на сайт.

«Поиск по каталогу».

Хорошо.

Она ввела ключевые слова.

Результатов: 4 816.

Добавила «hair dye».

Результатов: 13 204.

Татьяна посмотрела на число.

— Прекрасно.

— Простите?

За соседним столом сидел молодой человек в наушниках.

— Я не вам.

Он кивнул и снова надел наушник.

Татьяна применила фильтр «рецензируемые публикации».

Результатов стало 3 097.

Она добавила «allergic reaction».

Сто восемьдесят семь.

Уже похоже на количество, с которым теоретически можно прожить одну жизнь.

Татьяна открыла статью 2022 года. Вместо текста появилась страница авторизации.

Она вошла через университетский аккаунт.

Страница вернула её к каталогу.

Открыла статью снова.

Авторизация.

После третьего круга Татьяна закрыла вкладку, открыла заново и повторила процедуру медленнее. Ничего.

— Вам помочь с базой?

Рядом стояла девушка лет двадцати, в зелёном жилете библиотеки. На груди — карточка «ЭЛЛА. СТУДЕНТ-КОНСУЛЬТАНТ».

Татьяна посмотрела на экран, потом на девушку.

— Я умею нажимать на ссылки.

Элла чуть отступила.

— Я не сомневаюсь. У нас сегодня ломается переход через единый вход. Я просто видела, что вас третий раз возвращает на авторизацию.

Татьяна почувствовала, как внутри мгновенно перестраивается уже приготовленный ответ.

— А.

— Если хотите, через список баз открывается нормально. Можно показать.

— Покажите.

Элла наклонилась к экрану, но не взяла мышь из руки Татьяны.

— Вот здесь «Электронные ресурсы». Потом не общий поиск, а MedIndex. Внутри него вход идёт отдельно.

— Почему тогда общий поиск даёт ссылку?

— Чтобы вы почувствовали характер университета.

Татьяна посмотрела на неё.

Элла улыбнулась.

— Официально — временная техническая ошибка.

— Так лучше.

Через минуту статья открылась.

— Спасибо.

— Если будут проблемы с фильтрами, я здесь до восьми.

— С фильтрами я попробую сама.

— Конечно.

Элла ушла к стойке, где почти сразу остановилась рядом с двумя студентами примерно возраста Ники и стала объяснять им, почему доступ к одной базе не входит в подписку университета.

Татьяна опустила глаза на экран.

Ей стало неловко не потому, что она была груба. Грубость иногда была вполне оправданным способом сэкономить обеим сторонам время.

Неловко было потому, что она успела решить, почему ей предложили помощь, прежде чем выяснила, в чём состояла помощь.

За последние две недели это происходило не впервые.

На установочной встрече молодой координатор дважды спросил, нужен ли ей распечатанный график. В компьютерном классе на прошлой неделе ассистент остановился возле неё раньше, чем возле Дениса. В салоне собственная дочь написала: «Если что с платформой — звони».

Часть этих людей действительно предполагала, что пятьдесят девять означает техническую беспомощность.

Но не всякая помощь была доказательством этого предположения.

Татьяне не понравилось, что обе вещи могли быть правдой одновременно.

Она решила пока не делать из этого вывод.

София, вероятно, была бы довольна формулировкой.

Эта мысль раздражала чуть больше, чем следовало.

Татьяна открыла академическую статью.

Через три абзаца выяснилось, что авторы исследовали не обычные красители, а конкретную группу ароматических аминов у работников салонов. Через страницу — что выборка включала сто восемьдесят четыре человека в двух регионах. Ещё через две — что исследование измеряло маркеры воздействия, а не долгосрочный риск заболевания.

Татьяна вернулась к статье журнала.

Там было написано: «Учёные доказали, что регулярное окрашивание подвергает организм опасному воздействию химических веществ».

Ссылка вела не на ту статью, которую она читала, а на обзор, опубликованный двумя годами раньше.

Она открыла обзор.

Тот ссылался на семь исследований.

В одном участвовали профессиональные парикмахеры.

В другом — люди, которые красили волосы дома.

В третьем изучался вообще отдельный компонент, уже ограниченный в профессиональной продукции Республики Арден.

Татьяна почувствовала знакомое профессиональное раздражение. Такое же возникало, когда клиентка говорила: «Я читала, что аммиак всегда разрушает волосы», а через минуту показывала ролик, где автор продавал безаммиачную краску собственного бренда.

Раньше Татьяна отвечала на это опытом.

«Я тридцать пять лет работаю с красителями».

Теперь рядом с этой фразой как будто автоматически возникал комментарий Софии: «И что именно это позволяет утверждать?»

Татьяна была не уверена, нравится ли ей новое внутреннее сопровождение.

Она открыла файл задания и написала:

«Журналистский материал использует академические исследования как подтверждение широкого утверждения о риске профессионального и бытового окрашивания, хотя процитированные работы изучают разные виды воздействия и не образуют однородную выборку».

Перечитала.

Убрала слово «не образуют» и заменила на «не позволяют без дополнительного обоснования объединить».

Лучше.

В семнадцать пятьдесят пять телефон напомнил, что до занятия тридцать пять минут.

Татьяна закрыла ноутбук и спустилась в «Паузу».

Кафе к вечеру выглядело так, будто университет постепенно отказывался от идеи кормить людей. За стеклом оставались два сэндвича с сыром, один салат неизвестного возраста и суп, который кассир назвал чечевичным с интонацией человека, не подписывающегося под этим утверждением.

За длинным столом уже сидели Ника и Денис.

— Татьяна! — Ника подняла руку. — Здесь условно съедобно.

— Высокий стандарт.

Татьяна взяла кофе и сэндвич.

Когда она подошла, Денис смотрел на экран телефона.

— Они мне наконец поставили шестьдесят четыре, — сказал он вместо приветствия.

— Поздравлять?

— Только если хочется испортить отношения.

— Тогда не буду.

Ника подвинула сумку.

— Я составила список источников, но теперь думаю, что выбрала слишком широкую тему.

— Какую?

— Почему люди перестают ходить в спортзал.

Денис посмотрел на неё.

— Потому что не ходят.

— Вот спасибо. Научный отдел может закрываться.

Татьяна развернула сэндвич.

— А что именно ты сравниваешь?

— Статью про мотивацию, отчёт нашей сети по удержанию клиентов и исследование физической активности. Но в исследовании вообще не про клубы, а про активность в целом.

— Тогда, может, это не источник на тот же вопрос.

Ника нахмурилась.

— София во вторник сказала почти то же самое.

— Значит, сегодня у тебя два независимых источника.

Ника засмеялась и что-то записала в телефон.

К столу подошёл Сергей с бумажным стаканом.

— Здесь свободно?

— Если готов участвовать в сравнении источников даже во время еды, — сказала Ника.

— Тогда нет.

Он всё равно сел.

Через минуту подошла Ирина. Она была в тёмном костюме, с ноутбуком и выражением человека, которому в последние полчаса кто-то сообщил новое требование к уже согласованному документу.

Татьяна заметила, что Ирина сначала посмотрела на свободные места, а уже потом на людей. Как будто посадка тоже была маленькой задачей выбора.

— Здесь можно? — спросила она.

— Можно, — сказала Татьяна.

Ирина села напротив.

Ника тут же спросила:

— Ты уже выбрала тему?

— Удалённая работа и вовлечённость сотрудников.

— Отлично.

— Пока нет.

Ирина достала из сумки распечатку.

— Я взяла корпоративный отчёт, исследование и ста-

тью делового издания. В отчёте нормальные данные, но они внутренние и опубликована только часть методологии.

Татьяна протянула руку.

— Можно?

Ирина передала ей лист.

Татьяна читала медленно. Не потому, что текст был сложным. Она всегда читала медленно, если хотела понять, где автор перестал говорить то, что буквально написано, и начал надеяться, что читатель сам достроит остальное.

На второй странице стояла диаграмма: «Сотрудники в гибридном режиме демонстрируют на 18% более высокий показатель вовлечённости».

Под диаграммой мелким шрифтом: «по данным ежегодного добровольного опроса сотрудников головного офиса».

— А сколько людей ответили? — спросила Татьяна.

— Семьдесят два процента.

— Нет. Сколько работали в гибридном режиме и сколько нет?

Ирина перевернула страницу.

— Здесь должно быть.

Она просмотрела примечания.

Потом ещё раз.

— Нет.

— А что у них считается вовлечённостью?

— Составной индекс. Удовлетворённость, намерение остаться, оценка руководителя, готовность рекомендовать

работодателя.

— Это четыре разных вещи.

— Индекс может объединять несколько показателей.

— Может. А здесь написано, как?

Ирина снова посмотрела в отчёт.

Татьяна почувствовала лёгкое удовольствие и сразу его узнала. Не научное. Обычное человеческое удовольствие от того, что человек с очень уверенным лицом чего-то не заметил.

Она решила не делать вид, будто выше этого.

— Нет, — сказала Ирина через несколько секунд. — В приложении, возможно.

— Тогда я бы пока не писала, что данные нормальные.

Ирина подняла глаза.

В них на секунду появилось то самое выражение, которое Татьяна видела у клиентов, когда она говорила, что выбранный ими оттенок не получится за один визит.

— Я сказала, что отчёт выглядит содержательнее остальных, — уточнила Ирина.

— Ты сказала «нормальные данные».

За столом стало тихо ровно настолько, чтобы Денис заинтересованно перестал смотреть в телефон.

Татьяна поняла, что могла бы отступить. Сказать, что просто придирается к словам. Перевести разговор на свой журнал с токсичными красителями.

Вместо этого указала на подпись под графиком.

— Если добровольно ответили семьдесят два процента, мы не знаем, похожи ли остальные двадцать восемь на тех, кто ответил. И мы не знаем размеры групп. Ты сама мне в прошлый четверг сказала, что если человек делает вывод, он должен показать, откуда взялся вывод.

Ирина посмотрела на неё ещё секунду.

Потом взяла ручку и обвела подпись под диаграммой.

— Да, — сказала она. — Справедливо.

Не тепло. Не благодарно. Но без спора.

Татьяна отпила кофе.

Ей почему-то стало приятно сильнее, чем от восьмидесяти одного.

В 18:24 они начали собираться в аудиторию.

Ника забрала почти полный стакан. Сергей выбросил свой. Денис ушёл первым, чтобы занять место ближе к двери. Ирина сложила отчёт в папку, теперь уже с обведённой подписью.

Татьяна задержалась на секунду, убирая ноутбук.

За шестнадцать дней университет не сделал её моложе, умнее или свободнее. Зато заставил в четверг потерять сто сорок евро, провести сорок минут в библиотечной авторизации и обнаружить ошибку в источнике женщины, которая неделю назад казалась самым подготовленным человеком в группе.

Баланс был пока неочевидный.

Она поднялась вслед за остальными.

До дедлайна оставалось пятнадцать дней.

# ГЛАВА 5

К половине восьмого утра Сергей Волин уже успел дважды запретить людям делать то, что они собирались сделать «на пять минут».

Первый раз монтажник хотел пройти под поднятым пакетом гипсокартона, потому что обход занимал ещё сорок метров. Второй раз электрик из субподрядной бригады поставил стремянку на край технологического проёма и объяснил, что ему нужно только дотянуться до кабеля.

— На пять минут люди обычно и придумывают самое дорогое, — сказал Сергей и заставил стремянку переставить.

Электрик пробормотал что-то себе под нос, но переставил.

На стройке нового диагностического центра на юге Линдена Сергей работал уже девятый месяц. Каркас был готов, фасад почти закрыт, внутри одновременно шли вентиляция, электрика, перегородки, отделка двух этажей и бесконечная война за то, кто именно временно занял чужую зону складирования.

В семь утра объект казался системой. К девяти становился городом.

Сергей любил эти два часа между ними.

В вагончике у него лежали три распечатки для университетского задания, прижатые степлером к журналу работ. Од-

ну он уже успел испачкать серой пылью. На полях академической статьи стояло его крупное: «НЕ СХОДИТСЯ».

Статья называлась «Временная занятость и частота зарегистрированных инцидентов на строительных площадках средней сложности». Авторы изучили шестьдесят две стройки за четыре года и пришли к выводу, что у временных работников вероятность зарегистрированного нарушения техники безопасности в первые десять рабочих дней заметно выше, чем у постоянных сотрудников.

Сергей прочитал это вчера вечером и сразу понял, что с работой что-то не так.

Не потому, что цифры были неправильными. С цифрами, насколько он мог проверить, всё выглядело прилично. Таблицы были даже чересчур приличными: строки ровные, названия показателей длинные, сноски внизу страницы создавали ощущение, что авторы заранее предусмотрели все возражения.

Но Сергей двадцать пять лет видел строительные площадки.

Проблема, по его опыту, была не в том, временный человек или постоянный. Проблема была в бригадире. В языке инструктажа. В том, кто подписал журнал, не объяснив половины пунктов. В сроках. В том, насколько подрядчик боялся потерять день.

На хорошем объекте временный рабочий мог вести себя безопаснее штатного мастера, который десять лет подряд де-

лал одно и то же и давно перестал замечать риск.

Сергей знал таких мастеров лично.

В 8:05 ему позвонил Арно, прораб отделочников.

— На третьем этаже опять закрыли проход вентиляционщики.

— Чем?

— Материалом.

— Каким?

— Большим.

— Арно, это не вид материала.

— Короба. Много.

Сергей пошёл на третий этаж.

По дороге он увидел нового рабочего из временной бригады — парень в жёлтой каске стоял перед разметкой опасной зоны и не заходил внутрь, хотя двое постоянных сотрудников спокойно пересекли ленту по диагонали.

— Стоп, — сказал Сергей тем двоим.

Они обернулись.

— Там закрыто.

— Мы знаем, куда идём.

— Лента не проверяет ваши знания.

Один усмехнулся, но оба вернулись.

Новый парень остался стоять у прохода.

Сергей на секунду подумал о статье в вагончике.

Потом подумал, что один парень ничего не доказывает.

Эта мысль была настолько похожа на фразу Софии Арент,

что Сергею стало неприятно.

Он поднялся на третий этаж.

Вентиляционщики действительно перегородили коридор коробами. Арно ждал его рядом с пирамидой гипсокартона с выражением человека, который вызвал государственную комиссию и теперь рассчитывал на решение исторической несправедливости.

— Вот.

— Вижу.

— Они говорят, другого места нет.

— Другого места всегда нет, пока не надо освободить это.

Через двадцать минут нашли другое место.

В 9:10 началась координационная встреча. Сергей провёл её стоя, потому что если сесть, совещание почему-то автоматически становилось длиннее. Представитель заказчика хотел ускорить отделку второго этажа. Отделочники хотели, чтобы электрики закончили трассы. Электрики хотели окончательные схемы. Проектировщик хотел понять, почему кто-то опять внёс изменение без актуализации чертежей.

Сергей выслушал всех и сказал:

— Хорошо. Отделка не заходит в сектор Б до среды. Электрики закрывают трассы во вторник. Проектировщик сегодня до четырёх выдаёт ревизию. Если ревизии нет, никто не делает вид, что помнит проект по фотографии в телефоне.

— Это задержит нас на два дня, — сказал представитель заказчика.

— Нет. Это покажет вам два дня задержки, которые уже есть.

Он не повышал голос.

Не требовалось.

В такие моменты Сергей совершенно точно знал, зачем находится в комнате.

Поэтому университет иногда раздражал его не сложностью, а тем, как быстро отбирал это чувство.

На прошлой неделе София поставила ему шестьдесят шесть за автобиографическое эссе. Сергей прочитал комментарии один раз. Потом второй, потому что первый раз половину пропустил из принципа.

«Вы убедительно описываете практические последствия решения, но часто используете последующий профессиональный успех как доказательство того, что первоначальный выбор был рациональным».

Он не согласился.

Потом обнаружил, что не очень понимает, с чем именно не согласился.

Шестьдесят шесть его не беспокоили. Он сообщил группе, что на стройке при шестидесяти шести процентах готовности объект уже начинают показывать инвесторам, и счёл вопрос закрытым.

Но задание с источниками раздражало сильнее.

Потому что здесь университет как будто специально просил его сомневаться в том, что он знал по работе.

В 11:40 Сергей вернулся в вагончик и открыл статью.

Внизу страницы девять находилось то, что он искал.

«Категория временно занятых объединяет сотрудников агентств краткосрочного найма и работников субподрядных организаций со стажем на конкретной площадке менее тридцати дней».

Сергей перечитал предложение.

Потом ещё раз.

— Ну конечно, — сказал он вслух.

Категория была слишком широкой.

Человек, который двадцать лет работал бетонщиком, но пришёл на объект неделю назад через субподрядчика, попадал в одну группу с человеком, который действительно впервые оказался на стройке.

Дальше было ещё лучше.

Авторы признавали, что на части объектов нарушения регистрировались внутренними службами безопасности, а на других — руководителями подрядчиков. Единого стандарта регистрации не было.

Сергей взял ручку и написал на полях: «СРАВНИВАЮТ НЕ ОДНО И ТО ЖЕ».

Вот теперь всё стало на место.

Он открыл университетский шаблон анализа источника.

Происхождение данных. Шестьдесят две площадки, четыре года.

Выборка. Разнородная.

Ограничения. Неединая классификация временной занятости; различия в регистрации инцидентов.

Выводы, которые источник не позволяет сделать. Нельзя утверждать, что сам статус временного работника является причиной повышенного числа нарушений.

Сергей удовлетворённо откинулся на спинку стула.

В дверь постучал Йорен, инженер по безопасности объекта.

— У тебя две подписи не сходятся, — сказал он и положил на стол журнал вводного инструктажа.

— Чьи?

— Временная бригада, которая пришла вчера. В системе четыре человека, в журнале пять.

Сергей придвинул папку.

Пятый оказался тем самым молодым рабочим в жёлтой каске. Его добавили к смене утром по телефону, а данные в электронную систему подрядчик ещё не передал. Инструктаж парень прошёл: подпись была, отметка переводчика была, номер удостоверения тоже.

— Пока не появится в системе, к самостоятельной работе не допускаем, — сказал Йорен.

— Он уже на этаже.

Йорен поднял брови.

— Тогда его бригадир сейчас узнает новое значение слова «самостоятельно».

Они нашли бригадира через рацию. Тот сначала объяс-

нил, что парень опытный, потом — что электронная запись появится через час, потом — что рабочие всё равно весь день занимаются только разгрузкой.

Сергей выслушал и ответил:

— Значит, час он будет заниматься только тем, для чего допуск не нужен. Не надо превращать административную задержку в нарушение безопасности.

Когда разговор закончился, Йорен постучал пальцем по распечатке статьи.

— Это что?

— Учёба.

— У тебя?

— Нет, у соседнего объекта. Я просто храню.

Йорен прочитал заголовок.

— Временные работники? У нас с ними действительно больше возни.

— С документами.

— И с нарушениями.

— Не уверен.

— А я уверен.

— По чему?

Йорен пожал плечами.

— По журналам.

Сергей машинально посмотрел на журнал между ними.

— Ты их считал?

— Нет. Но видно.

Сергей хотел ответить, что «видно» — не цифра.

И вовремя остановился.

Фраза была бы слишком похожа на университетскую.

— Ладно, — сказал он. — Если когда-нибудь посчитаешь, покажи.

Йорен забрал журнал и ушёл.

Сергей ещё несколько секунд смотрел на закрытую дверь. Его собственная уверенность от разговора не уменьшилась. Скорее наоборот: даже человек, который отвечал за безопасность, смешивал бумажную дисциплину, опыт и реальные нарушения в одно ощущение.

Именно поэтому, решил Сергей, исследование должно было быть точнее.

Он не заметил, что тем же требованием пока не проверял собственный опыт.

На объекте кто-то снаружи начал сдавать грузовик назад. Пищал сигнал. В открытое окно тянуло холодным воздухом и запахом мокрого бетона.

Он посмотрел на последний пункт и добавил:

«Практический опыт показывает, что ключевое значение имеют качество инструктажа и организация площадки, а не форма занятости».

Это звучало хорошо.

Почти окончательно.

В 14:20 выяснилось, что бетонщики хотят заливать небольшой участок в пятницу после пяти. Обычно Сергей

остался бы.

— До семи максимум, — сказал бригадир. — Допишем тебе часы.

Сергей посмотрел на календарь.

В 18:00 в корпусе Нова стоял дополнительный разбор количественных источников. Его вёл Эмиль Каррас — преподаватель, который позже должен был вести у «Возвращения» прикладную статистику. В расписании встреча значилась ещё с сентября как часть задания по критике источников: как читать таблицу, если ты пока не умеешь строить такую таблицу сам.

Сергей дважды собирался не идти.

— Не могу сегодня, — сказал он.

— Что, семейное?

— Университет.

Бригадир замолчал.

— Ты серьёзно всё ещё туда ходишь?

— Уже почти месяц. Поздно делать вид, что это была ошибка календаря.

— Я думал, у тебя занятия вторник и четверг.

— Иногда они расширяют ассортимент.

Бригадир хмыкнул.

Сергей передал вечернюю заливку Арно. Это означало потерять примерно три часа сверхурочных и, что раздражало сильнее, оставить работу, за которую он отвечал, человеку, которому утром пришлось объяснять разницу между «коро-

бами» и «большими коробами».

В 16:07 Сергей вышел с объекта.

В машине он увидел сообщение от Миры: «Ты сегодня поздно? Я суп оставлю».

Сергей написал: «После универа. К девяти с половиной». Потом добавил: «Не жди».

Ответ пришёл почти сразу: «Я и не собиралась. Просто супу нужна информация».

Он усмехнулся.

Три часа сверхурочных не решали семейный бюджет. Ипотека почти выплачена, зарплаты хватало. Но Сергей слишком хорошо знал стоимость рабочего часа, чтобы превращать потерянное время в абстракцию. За сентябрь университет уже забрал у него две субботние половины, несколько вечеров и теперь этот пятничный заработок. В его голове у любого решения довольно быстро появлялась цена.

Пока цена была приемлемой.

Это не означало, что её не существовало.

Он переодел куртку в машине, но ботинки оставил рабочие. В университетских коридорах они всегда казались слишком тяжёлыми. На светлом полу Новой от них иногда оставались следы, и Сергей уже научился проверять подошвы перед входом.

К 17:38 он был в кампусе.

До занятия оставалось двадцать две минуты.

В кафе «Пауза» сидели Денис и Ника.

Перед Никой лежали три цветные распечатки и блокнот, на котором было написано «ИСТОЧНИКИ» такими буквами, будто блокнот работал в соответствующем департаменте.

— Ты пришёл, — сказала она Сергею.

— Я тоже удивлён.

Денис подвинул свободный стул ногой.

— Каррас загрузил файл на сорок восемь страниц.

— И?

— Называется «краткое введение».

— Это университетская единица измерения.

Ника подняла глаза.

— Там не сорок восемь страниц текста. Там графики.

— Спасибо, — сказал Денис. — Теперь легче.

Сергей сел и достал свою статью.

— Я нашёл дырку.

— В Каррасе? — спросил Денис.

— В исследовании.

Ника сразу потянулась к распечатке.

— Какую?

Сергей показал определение временной занятости и разницу в регистрации нарушений.

— Они смешали две разные вещи. А потом говорят, что у временных работников больше нарушений.

Денис прочитал абзац.

— Но они же сами это написали.

— В ограничениях.

— Значит, не скрыли.

— Не скрыли. Но вывод всё равно потом гуляет отдельно.

— Где?

Сергей достал второй источник — материал городского делового портала с заголовком: «Временные рабочие нарушают правила безопасности почти вдвое чаще».

Ника поморщилась.

— Уже заголовок хороший.

— Вот. В статье ссылаются на это исследование. Только про разные способы регистрации и определение временного работника там уже ничего нет.

Денис кивнул.

— Это нормально для задания.

— Я знаю, что нормально.

— Ты говоришь так, будто поймал университет на мошенничестве.

Сергей сложил листы.

— Я говорю, что цифра без площадки ничего не значит.

— Без контекста, — поправила Ника.

— На площадке это называется площадка.

В 17:55 подошла Ирина. Она взяла кофе, посмотрела на часы и села на край стула.

— У кого что?

Ника начала рассказывать про статистику фитнес-клубов. Денис — про текучесть сотрудников в логистике. Сергей не собирался показывать статью Ирине, но через минуту она

уже держала первую страницу.

— Шестьдесят две площадки — неплохой массив, — сказала она.

— Если на каждой измеряют одно и то же.

Она пролистала до ограничений.

— Здесь они сами это признают.

— Все сегодня очень рады, что они признали.

Ирина посмотрела на него поверх листа.

— Ограничение не делает исследование бесполезным.

— А я не говорю, что бесполезным.

Сергей услышал собственный тон и понял, что именно это и собирался сказать ещё утром.

Он поправил:

— Я говорю, что из него нельзя сделать тот вывод, который сделал журналист.

Ирина вернула статью.

— Это уже другая формулировка.

Татьяна пришла последней из их пятерых, в 17:58, и не села.

— Если мы сейчас не пойдём, Денис опять займёт место возле двери и потом будет изображать, что это случайность.

— Это вентиляция, — сказал Денис.

— Конечно.

В аудитории было человек двадцать пять: их группа и несколько обычных студентов из других курсов. Каррас стоял у экрана и пытался заставить проектор показать таблицу

целиком, а не только левую половину.

Ему был пятьдесят один. Сергей ожидал от преподавателя статистики чего-то более похожего на бухгалтера, хотя не мог объяснить почему. Каррас был в выцветшей рубашке с закатанными рукавами и выглядел как человек, который способен забыть, где оставил собственную куртку, но помнит размер выборки исследования пятилетней давности.

— Добрый вечер, — сказал он, когда таблица наконец подчинилась. — Сегодня я не собираюсь учить вас статистике. Это хорошая новость. Плохая: я собираюсь показывать вам, как заметить момент, когда кто-то использует статистику против вас.

Сергей впервые за вечер заинтересовался без сопротивления.

Каррас показал три графика с одинаковыми данными и разными масштабами оси. Потом таблицу, где процент выглядел большим, пока рядом не показали абсолютное число. Потом два исследования, которые давали противоположные результаты и оба были методологически приличными.

— Если два источника не согласны, — сказал Каррас, — первая задача не определить, какой автор глупее. Первая — понять, одинаковый ли вопрос они вообще задавали.

Сергей записывать не стал.

Но запомнил.

Через сорок минут Каррас попросил несколько человек разобрать собственные источники.

Ника подняла руку первой.

Сергей — нет.

София, сидевшая сбоку как преподаватель семинара, посмотрела в его сторону, но не вызвала.

Третьим выступал обычный студент лет двадцати, который анализировал отчёт о велосипедном движении. Он говорил быстро, но точно. Сергей поймал себя на том, что слушает, а не оценивает возраст человека, и раздражённо подумал, что университет уже начал создавать ему дополнительные привычки без разрешения.

Потом Каррас сказал:

— Ещё один пример. Желательно профессиональный. Там обычно интереснее.

Сергей поднял руку.

Он объяснил исследование про временных работников, определение группы и разные системы регистрации нарушений.

Каррас не перебивал.

— И какой вывод вы делаете? — спросил он.

— Что по этим данным нельзя сказать, что временная занятость сама по себе повышает риск. У них смешаны опытные субподрядчики и реально новые люди. Плюс разные площадки по-разному фиксируют нарушения.

— Хорошо.

Сергей почувствовал короткое удовлетворение.

— А дальше я сравниваю это с практикой. За двадцать

пять лет я видел, что решает качество инструктажа и организация объекта. Если людей нормально вводят в работу, форма договора вторична.

Каррас чуть наклонил голову.

— Вы это хотите использовать как дополнительный источник?

— Как профессиональный опыт.

— Для чего именно?

— Чтобы показать, что объяснение статьи слишком простое.

— Ограничения статьи уже показывают, что объяснение нельзя свести к одной причине.

— Да. Но на реальном объекте видно ещё лучше.

Каррас кивнул.

— Возможно.

Это «возможно» Сергею не понравилось.

— Не возможно. Видно.

В аудитории стало немного тише. Не драматически. Просто несколько человек перестали листать файлы.

Каррас посмотрел на него без раздражения.

— Хорошо. Сколько строительных площадок вы лично наблюдали достаточно долго, чтобы сравнивать частоту нарушений у временных и постоянных работников?

Сергей уже открыл рот.

И впервые за весь день понял, что не знает, какое число должен назвать.

# ГЛАВА 6

К пятнице девятого октября Ирина научилась одной новой вещи, которую пока не считала знанием: если в тексте встречалось «очевидно», она начинала искать, кому именно очевидно.

Это раздражало.

В 15:47 она сидела в своём кабинете в «Ремарконе» и читала письмо от центральной команды о передаче региональных договоров. Письмо было коротким, деловым и содержало фразу: «Очевидно, что после объединения кластеров локальное согласование больше не требуется».

Ирина дочитала до конца, вернулась к этой строке и открыла вложение.

Из шести типов договоров локальное согласование действительно не требовалось для четырёх. По пятому лимит отличался в двух регионах. По шестому никто не обновил матрицу полномочий после июльского изменения.

Она нажала «Ответить всем».

«Для четырёх категорий согласна. По сервисным контрактам и временной аренде оборудования прошу пока не убирать региональное согласование: текущая матрица не совпадает с лимитами в двух кластерах. Детали ниже».

Ирина перечитала письмо.

Ей не понравилось, что оно выглядело как упражнение

Софии Арент.

Она отправила его и закрыла почту.

На втором экране была открыта учебная платформа. Там всё ещё стояло: «Критика источника — отправлено 07.10, 22:14».

Ирина закончила работу за два дня до дедлайна. Не за три, как первое эссе, но причиной был не упавший стандарт. Ей пришлось переделать последнюю треть.

Темой она выбрала удалённую и гибридную работу и вовлечённость сотрудников. В начале это казалось удобным решением: предмет знакомый, корпоративной аналитики много, терминология понятна. Ирина много лет видела, как менялись показатели после перехода отдельных офисных функций на удалённый режим, участвовала в обсуждениях политики гибридной работы и могла назвать минимум пять руководителей, убеждённых, что команда теряет связь, если видит друг друга только на экране.

Первый вариант начинался предложением:

«Удалённая работа снижает вовлечённость сотрудников, хотя степень снижения зависит от характера функции и качества управления».

Ирина написала его в воскресенье утром.

Потом посмотрела на фразу минуту.

Удалённая работа снижает.

Откуда она это знает?

Из собственного опыта — частично. Из разговоров с ру-

ководителями — да. Из отчётов — каких именно? И что в каждом из них называлось вовлечённостью?

Она удалила предложение.

Это было неприятно не потому, что без него текст становился хуже. Без него текст переставал заранее знать, куда идёт.

Три источника оказались значительно менее дружными, чем хотелось.

Деловое издание писало о «кризисе вовлечённости удалённых команд» и ссылалось на опрос работодателей. Корпоративный отчёт, тот самый, в котором Татьяна две недели назад нашла недостающие размеры групп, сообщал о восемнадцатипроцентном преимуществе гибридных сотрудников по составному индексу вовлечённости. Академическая статья сравнивала несколько режимов работы и обнаруживала небольшую связь только при определённой частоте удалённых дней — причём авторы отдельно предупреждали, что причинность установить нельзя.

Самым полезным для Ирины оказался не вывод ни одного из трёх текстов, а таблица, которую она составила сбоку: что именно каждый источник измеряет под одним и тем же словом.

Намерение остаться.

Удовлетворённость.

Самооценка продуктивности.

Частота контакта с руководителем.

Готовность рекомендовать работодателя.

Один термин, пять разных наборов вопросов.

На работе такое случалось постоянно. Только там обычно победил бы тот показатель, который уже был утверждён в годовом отчёте.

В 15:53 платформа обновилась сама.

Появилась красная точка возле раздела «Оценки».

Ирина не открыла её сразу.

Она закончила строку в таблице передачи, отправила Марте напоминание о понедельничной встрече и только потом нажала на уведомление.

74 / 100

Ирина посмотрела на число.

Шесть баллов выше прошлого раза.

Шесть баллов ниже того порога, который она без всякой причины назначила себе приемлемым.

Ни в одном документе программы не было написано, что восемьдесят — это хорошо, а семьдесят четыре — плохо. Более того, официальная шкала прямо называла диапазон 70—84 хорошим результатом.

Эта информация не помогла.

Она открыла рубрику.

Работа с характеристиками источников — 18 из 20.

Выборка и происхождение данных — 17 из 20.

Различение утверждения и доказательства — 15 из 20.

Сопоставление источников — 14 из 20.

Границы выводов — 10 из 20.

Последняя строка выглядела подозрительно.

Комментарий Софии был короче, чем к первому эссе.

«Заметно более точная работа с происхождением данных и ограничениями каждого источника. Особенно хорошо разобран корпоративный отчёт: вы не принимаете составной индекс как прозрачную меру и отмечаете проблему добровольного ответа. Основная слабость — финальный синтез. Вы справедливо показываете, что три источника измеряют разные конструкции, но затем всё равно сводите их к единому выводу о том, что гибридный режим „в среднем безопаснее для вовлечённости, чем полностью удалённый“. Представленные источники не позволяют уверенно ранжировать режимы таким образом. Хорошая критика отдельных источников не автоматически делает общий вывод доказанным».

Ирина открыла свою работу на последней странице.

Фраза была там.

«В среднем безопаснее для вовлечённости».

Она помнила, как писала её в среду вечером. После двух страниц оговорок, различий и ограничений ей хотелось закончить текст чем-то, что всё-таки можно было использовать.

Документ без вывода казался ей незавершённым.

Она прокрутила выше.

«Данные корпоративного отчёта не позволяют сравнить группы без информации об их размере».

Это она добавила после замечания Татьяны.

«Опрос работодателей отражает оценку руководителей, а не непосредственно опыт сотрудников».

Добавлено после вторничного занятия.

«Академическая статья обнаруживает связь, но дизайн исследования не устанавливает причинную направленность».

После пятничного разбора Карраса.

А потом в последнем абзаце Ирина взяла три аккуратно разобранных ограничения и всё равно собрала из них ответ, который хотела получить.

Она откинулась на спинку кресла.

— Прекрасно, — сказала она пустому кабинету.

За стеклом Марта подняла голову от своего стола.

Ирина показала ей большой палец.

Марта вернулась к экрану.

В 16:05 пришло сообщение от Маттиаса: «Есть пять минут по сервисным контрактам?»

Ирина посмотрела на часы. Сегодня в университете в 18:00 был завершающий разбор второго задания и вводная встреча по следующему блоку. До Новой от офиса в пятницу можно было доехать за сорок минут, если не пытаться пересечь центр на машине.

Она ответила: «Да. До 16:30».

Маттиас вошёл почти сразу.

— Ты права по двум категориям, — сказал он без преди-

словий. — Центр посмотрел матрицу. Оставляем согласование до конца месяца.

— Хорошо.

— Ты как-то слишком спокойно это восприняла.

— Я могу сделать вид, что удивлена.

— Не надо. У меня сегодня уже было три человека, которые сделали вид.

Он сел напротив.

На столе Ирины лежала распечатка университетской рубрики. Она перевернула её текстом вниз.

— Как идёт передача? — спросил Маттиас.

— Нормально. Марта забрала север. По аналитике остаётся два отчёта. Келлер со следующей недели сама ведёт согласования. Если центральная команда не поменяет ещё раз названия ролей, мы даже успеем обновить инструкции до первого ноября.

— Они поменяют.

— Тогда не успеем.

Маттиас улыбнулся.

— Ты всё ещё ходишь на занятия?

Ирина посмотрела на него.

— Это звучит так, будто ты ждал естественного прекращения симптомов.

— Нет. Просто спрашиваю. Я бы на твоём месте после рабочего дня не хотел, чтобы мне кто-то ещё выдавал задания.

— Мне сегодня уже выдали оценку.

— Хорошую?

Ирина почти ответила «среднюю».

Потом вспомнила официальную шкалу.

— Семьдесят четыре из ста.

— Это хорошая?

— По документам — да.

— А по тебе?

— По мне документ составлен недостаточно убедительно.

Маттиас рассмеялся.

Ирина тоже, хотя не была уверена, что шутка ей нравится.

В 16:32 она закрыла ноутбук. Переходный период постепенно менял физику рабочего дня: раньше уход в половине пятого требовал бы объяснений самой себе, теперь её календарь после пяти действительно мог принадлежать не компании. Она всё ещё получала обычную зарплату до конца октября, всё ещё отвечала за передачу и всё ещё могла остаться, если что-то горело. Но пятничная работа не горела.

Внизу она купила кофе, увидела очередь на такси у бизнес-центра и пошла к трамваю.

Тридцать один евро за поездку по-прежнему не представляли угрозы ни ипотеке, ни накоплениям. Ирина всё равно открыла транспортное приложение.

Университет стоил ей уже тысячу шестьсот евро первого взноса, несколько ужинов из автомата и количество часов, которое она пока сознательно не переводила в деньги.

На остановке она снова открыла комментарий Софии.

Не для того, чтобы согласиться.

Чтобы понять, где именно можно было не согласиться.

К моменту, когда трамвай пересёк реку, таких мест осталось два. Оба касались формулировок, а не сути оценки.

Это раздражало ещё сильнее.

В корпус Нова Ирина пришла в 17:27.

Стеклянный холл в пятницу был почти пуст. Несколько обычных студентов сидели на широких ступенях с ноутбуками; один спал, положив голову на рюкзак. На информационном экране менялись объявления о студенческом хоре, открытой лекции и сроках регистрации на зимние элективы.

У Ирины оставалось полчаса.

Она поднялась на второй этаж, нашла свободный стол в коридоре и открыла работу ещё раз.

Через несколько минут рядом появился Денис.

— Уже поставили? — спросил он вместо приветствия.

— Мне — да.

— Сколько?

— Семьдесят четыре.

Он кивнул так, будто услышал температуру воды.

— Нормально.

— Это официальная позиция университета.

— А неофициальная?

— У университета пока нет отдела, который способен её выдержать.

Денис усмехнулся и сел через стул.

— Мне ещё нет. Я вчера в одиннадцать отправил.

— Дедлайн сегодня.

— Именно поэтому вчера в одиннадцать — заранее.

Ирина посмотрела на него.

— Очень взросло.

— Не начинай.

Через пять минут пришла Ника с папкой, из которой торчали цветные закладки.

— Я сдала в три утра, — сообщила она.

— Сегодня? — спросил Денис.

— Технически да. Но психологически это была ещё среда.

— Сегодня пятница.

Ника остановилась.

— Тогда я не хочу обсуждать психологию времени.

Она ушла за водой.

Сергей появился ближе к шести. Увидев Ирину, спросил:

— У тебя сколько?

— Семьдесят четыре.

— Я надеялся, ты скажешь девяносто три и мне станет ясно, что оценки просто распределяют случайно.

— Не помогу.

— Жаль.

Он выглядел менее уверенным, чем неделю назад, хотя Ирина не знала, что именно произошло на разборе у Карраса после того, как она ушла к своей группе обсуждения. В общем чате Сергей потом написал только: «Выборка — это,

оказывается, личное оскорбление».

Татьяна пришла в 17:56, аккуратно сложила зонт возле стены и увидела распечатку перед Ириной.

— Вернули?

— Да.

— И?

— Семьдесят четыре.

Татьяна не сказала «хорошо» и не спросила, довольна ли Ирина. Просто села рядом.

Ирина подвинула к ней последнюю страницу.

— Можно вопрос?

— Если не про пароль от библиотеки.

— Как ты читаешь такие места?

Татьяна посмотрела сначала на неё, потом на страницу.

— Какие?

— Где автор вроде бы всё оговорил, а потом всё равно делает вывод шире, чем данные.

— Медленно.

— Это я уже заметила.

Татьяна чуть улыбнулась.

Ирина указала на финальный абзац.

— Я вижу это сейчас, потому что мне уже написали комментарий. Но когда писала, фраза казалась нормальной.

Татьяна прочитала абзац.

— У тебя здесь меняется глагол.

— Где?

— До этого ты пишешь «показывает», «связано», «не позволяет установить». А здесь — «режим безопаснее». Как будто ты устала от осторожных слов и решила наконец сказать по-человечески.

Ирина перечитала.

— Возможно.

— И ещё ты три страницы доказываешь, что «вовлечённость» у всех разная, а в последнем абзаце снова обращаешься с ней как с одной вещью.

— Это София тоже написала.

— Тогда сегодня у тебя два независимых источника.

Ирина подняла глаза.

Татьяна произнесла это совершенно серьёзно секунд две, потом всё-таки улыбнулась.

— Очень смешно, — сказала Ирина.

— Спасибо. Я работала над этим с двадцать четвёртого сентября.

Ирина забрала лист, но не убрала.

— А ты сама как проверяешь, что не делаешь то же самое?

Татьяна пожала плечами.

— Иногда никак. Но я перечитываю только глаголы. Отдельно. Если сначала «может», потом «вероятно», а в конце внезапно «является» — обычно где-то я уже решила больше, чем текст.

Это было настолько простое правило, что Ирина сначала захотела его обесценить.

Вместо этого записала на полях: «проверить глаголы».

Татьяна увидела запись и ничего не сказала.

В 18:02 они вошли в аудиторию.

София стояла у экрана и разговаривала с Марой Сен, преподавательницей публичной коммуникации. Ирина видела её впервые: короткие тёмные волосы, серый жакет, никаких папок — только шесть листов бумаги в руке.

— Сегодня мы закроем работу с источниками и начнём следующий блок, — сказала София, когда все расселись. — Оценки по ранним сдачам уже частично опубликованы. Остальные будут до вторника. Если хотите обсуждать результат, обычный порядок тот же: сначала перечитайте рубрику, потом приходите на консультацию с конкретным вопросом.

Ирина не посмотрела в её сторону.

Это потребовало меньше усилий, чем три недели назад.

Первые сорок минут они разбирали анонимизированные фрагменты работ. В одном студент критиковал газетную статью за маленькую выборку, хотя статья вообще не проводила собственного исследования. В другом автор назвал академический источник «объективным», потому что тот был опубликован университетом. София несколько раз возвращала один и тот же вопрос: не какой источник лучше вообще, а для какого утверждения он достаточен.

На одном слайде были три коротких вывода о городской занятости. Муниципальный отчёт показывал число зареги-

стрированных вакансий. Газетный материал рассказывал о людях, которые месяцами не могли найти работу. Академическая статья оценивала вероятность повторного трудоустройства после сокращения на старых данных.

— Какой источник сильнее? — спросила София.

Ника подняла руку.

— Академический. Если выбирать один.

— Для чего?

Ника на секунду замолчала.

— Для общего вывода?

— Какого именно?

Сергей тихо сказал Денису:

— Сейчас выяснится, что вопрос тоже надо сначала рецензировать.

Денис усмехнулся.

Ирина посмотрела на три текста. Ещё месяц назад ей хотелось бы расположить их по надёжности: исследование, официальный отчёт, журналистика. Удобная вертикаль.

— Если вопрос, сколько вакансий зарегистрировано, — сказала она, — муниципальный отчёт может быть сильнее исследования. Если вопрос, как люди переживают поиск работы, цифра вакансий почти ничего не говорит.

София кивнула.

— Да. И академическая публикация не получает универсальную лицензию на любой вывод только потому, что она академическая.

Татьяна что-то записала. Сергей не записал ничего, но перестал крутить ручку.

Ирина почувствовала маленькое удовлетворение и сразу же поймала себя на том, что ждёт внутреннего балла за правильный ответ. Это было настолько нелепо, что она опустила глаза в распечатку.

Через три недели университет успел добиться странного результата: человек, который пятнадцать лет получал годовые оценки эффективности, теперь мог обрадоваться одному кивку двадцатидевятилетней преподавательницы.

Ирина решила, что об этом никому сообщать не обязательно.

Когда на экране появился фрагмент про гибридную работу, Ирина сразу узнала собственное предложение, хотя София убрала название темы.

«Несмотря на различия методологии, совокупность источников позволяет считать гибридный режим более безопасным для сохранения вовлечённости».

— Что здесь происходит? — спросила София.

Ирина почувствовала знакомое желание объяснить, что автор имел в виду.

Не подняла руку.

Обычный студент с заднего ряда сказал:

— «Совокупность источников» звучит так, будто три разных измерения можно сложить.

— Да, — сказала София. — Ещё?

Татьяна рядом тихо постучала ручкой по слову «считать» в своей распечатке.

Ирина посмотрела на глагол.

Через минуту София переключила слайд.

Ничего особенного не произошло.

Оценка осталась семьдесят четыре.

В 19:01 София передала слово Маре Сен.

На экране появилось:

«ЗАДАНИЕ 3. ПУБЛИЧНАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ»

Мара раздала листы.

— Семь минут, — сказала она. — Один аргумент. Не больше шести слайдов. Минимум два надёжных источника. После выступления — три минуты вопросов.

Ирина посмотрела на требования.

Семь минут.

Шесть слайдов.

Вопросы.

Она много лет представляла бюджеты людям, которые принимали решения на суммы, способные финансировать половину этого корпуса. Вела региональные конференции. Объясняла плохие кварталы. Защищала сокращение расходов перед советом, который уже хотел услышать другую цифру. Однажды сорок минут отвечала на вопросы руководства после сбоя, из-за которого двадцать три магазина сутки не могли нормально принимать поставки.

По сравнению с этим семь минут казались почти непри-

лично короткими.

Мара продолжала объяснять, что академическая презентация оценивает не сценическую уверенность, а ясность ограниченного утверждения, использование источников и качество ответов на вопросы.

Ирина уже открывала календарь.

— Первые выступления начинаются во вторник, тринадцатого октября, — сказала Мара. — Расписание получите сегодня. Не рассчитывайте, что профессиональный опыт презентаций автоматически решит задачу. Формат довольно жёсткий.

Ирина посмотрела на шесть разрешённых слайдов.

Впервые за день ей стало легче.

— Наконец что-то нормальное, — тихо сказала она.

Татьяна рядом повернула голову.

— Что?

— Ничего.

Ирина закрыла рубрику с семьюдесятью четырьмя и открыла новый файл презентации.

# РАЗДЕЛ III. ПУБЛИЧНАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ

## ГЛАВА 7

В пятницу к четырнадцати тридцати Денис уже три раза менял тему презентации и один раз — схему движения возвратов на втором участке.

Схема движения возвратов от этого хотя бы стала лучше.

На экране рабочего терминала перед ним была открыта карта зоны приёмки. Красные квадраты обозначали тележки с товаром, который после проверки мог сразу вернуться в запас. Жёлтые — всё, что требовало дополнительного решения: повреждённая упаковка, неполный комплект, спорный статус, ошибка в маркировке. Раньше обе категории ставили в один ряд у стены, и каждые двадцать минут кто-нибудь перекатывал половину тележек, чтобы добраться до нужной.

— Если ещё одну сюда, проход станет метр двадцать, — сказал Витек, стоявший рядом с рулеткой.

— Не станет. Эти две уводим к третьей стойке.

— Там зарядка погрузчиков.

— Зарядка ночью. Сейчас она пустая.

Витек посмотрел на него.

— Ты хочешь переставлять всё два раза в сутки?

— Я хочу переставлять три тележки два раза в сутки вместо двадцати тележек каждый час.

— А.

Это «а» Денис любил. Оно означало не согласие из вежливости, а момент, когда чужая картинка наконец совпала с твоей.

Он взял маркер и перечертил стрелку на пластиковой схеме.

За стеклом начальственной кабинки участок продолжал работать своим пятничным темпом: погрузчики подавали палеты, сканеры коротко пищали, кто-то спорил с водителем о времени окна, лента на сортировке дважды останавливалась и снова запускалась. Денис знал, какой звук можно не замечать, а на какой надо обернуться. Знал, кого поставить на проблемную линию, если Лео снова не выйдет в понедельник. Знал, что после четырнадцати сорока поток возвратов обычно резко вырастает, потому что три магазина отправляли машины почти одновременно.

На телефоне в кармане лежал другой документ.

«Публичная презентация — план».

В нём было написано:

1. Автоматизация логистических процессов.

Ниже — зачёркнуто.

2. Современные проблемы складской логистики.

Тоже зачёркнуто.

3. Эффективность распределительных центров в условиях роста электронной торговли.

Денис успел подобрать к третьему варианту четыре источника, после чего понял, что за семь минут сможет качественно сообщить аудитории только тот факт, что распределительные центры существуют.

Витек постучал по схеме пальцем.

— Так оставляем?

— До понедельника. Потом посмотрим время обработки.

— А если станет хуже?

— Вернём как было.

— Очень научный подход.

Денис посмотрел на него.

Витек усмехнулся.

— Ты теперь студент. Я слежу за терминологией.

— Иди работать.

— Я работаю. Это ты рисуешь.

Витек ушёл к линии, а Денис открыл на телефоне требования задания ещё раз.

«Один ограниченный аргумент».

Он не любил слово «ограниченный». В рабочей речи ограниченным мог быть доступ, бюджет, ресурс, участок. Аргумент либо выдерживал вопрос, либо нет.

Во вторник появились оценки за второе задание. Денис получил семьдесят шесть.

Он увидел уведомление в 10:12, когда стоял возле линии

комплектации и разбирался с расхождением в двух палетах бытовой химии. Телефон завибрировал в кармане один раз — учебная платформа — и Денис не доставал его ещё двенадцать минут. Не потому, что был занят всё это время. Первые четыре минуты — да. Остальные восемь он просто не хотел смотреть.

Когда расхождение нашли — один скан ушёл в соседнюю партию, — Денис вернулся в кабинку, закрыл дверь и открыл приложение.

76/100.

Он машинально посмотрел сначала не на комментарий, а на цвет индикатора. Зелёный. Потом на число ещё раз.

Шестьдесят четыре за первое эссе он объяснял себе тем, что давно не писал учебных текстов. Если бы второе задание снова оказалось около шестидесяти, пришлось бы искать другое объяснение.

Семьдесят шесть избавляли от этой необходимости.

Он прочитал комментарий Софии стоя. «Хорошо различены назначение производственного отчёта и исследовательского источника». Ниже: «В двух местах внутренние показатели компании принимаются как нейтральное описание процесса без обсуждения того, кто и для какой цели выбрал эти показатели».

Денис перечитал вторую фразу.

На работе число было числом. Если процент ошибок вырос с одного и двух до двух и восьми, никто не спрашивал,

какие отношения власти скрыты внутри таблицы. Спрашивали, почему вырос.

Потом он вспомнил, как весной центральный офис поменял определение «ошибки комплектации», исключив случаи, исправленные до отгрузки. На следующей неделе показатель улучшился без единого изменения на линии.

Он закрыл комментарий.

Ладно. В одном месте София, возможно, не была совершенно неправа.

Эту формулировку Денис счёл достаточной степенью академической капитуляции.

Первой реакцией было облегчение.

Второй — желание узнать, сколько у остальных.

Он подождал примерно двадцать минут, прежде чем открыть групповой чат, чтобы не выглядеть человеком, который только этого и ждал.

Ника уже написала: «80. Я официально на четыре балла умнее, чем была неделю назад».

Татьяна отправила просто: «86».

Сергей — «69. Академическое сообщество пережило мою критику».

Ирина ничего не писала, потому что свои семьдесят четыре получила ещё в пятницу.

Денис посмотрел на собственные семьдесят шесть и почувствовал совершенно ненужное удовлетворение от того, что на этот раз оказался выше Ирины.

Через секунду ему стало немного стыдно за эту мысль.

Ещё через секунду — не настолько, чтобы перестать ею наслаждаться.

Самое неприятное состояло в том, что никакого общего рейтинга программа не публиковала. Никто не заставлял его сравнивать. Числа существовали отдельно, пока участники сами не складывали их в невидимую таблицу. Денис прекрасно понимал бессмысленность этой таблицы и всё равно помнил почти все результаты основных пяти человек.

После шестидесяти четырёх за первое эссе семьдесят шесть выглядели как исправление технической ошибки. София написала, что он хорошо различает производственный отчёт и исследование, но слишком быстро принимает показатели компании за нейтральные только потому, что сам понимает, как они собираются.

Денис с этим не спорил. По крайней мере вслух.

Теперь оставалась презентация.

Его поставили на двадцать девятое октября — последнюю дату блока. Ирина выступала двадцать второго. Ника — двадцатого. Татьяна — двадцать седьмого. Сергей — тоже двадцать девятого, но в другой подгруппе.

Тринадцать дней казались большим сроком, пока Денис не попытался выбрать тему.

— Рудов.

Он поднял голову.

У двери стояла Сабина Кроль, менеджер операционного

блока, его непосредственная начальница.

— В субботу дополнительная смена снова открылась. Йонас заболел. Возьмёшь?

Ещё месяц назад Денис сказал бы да до конца вопроса.

Субботние часы оплачивались с повышающим коэффициентом. За одну полную смену выходило примерно столько, сколько стоили две недели его обычных расходов на транспорт и еду. После начала университета он уже отказался от части сверхурочных, и это было заметно не как бедность, а как раздражающая серия мелких пересчётов. Не купить ничего большого. Не потому что нельзя — потому что теперь лучше сначала посмотреть.

В воскресенье они с Алиной обсуждали декабрьские расходы, и она спокойно спросила, сколько ещё сверхурочных он собирается убрать из графика.

Он ответил: «Не знаю».

Ему не понравилось, как это прозвучало.

Сабина всё ещё ждала.

Денис быстро прикинул привычную цепочку: суббота с шести до четырёх, домой к пяти, воскресенье наполовину уйдёт на бытовые дела, в понедельник ранняя смена, вечером добровольная репетиция. Презентацию можно было бы доделать ночью. Он не раз делал документы ночью и считал это не проблемой, а способом использовать время, которое всё равно существует.

Только сейчас цена выглядела иначе. На работе лишний

час обычно покупал ему законченный результат: закрытый отчёт, разобранный участок, подготовленную смену. В учёбе лишний час иногда покупал лишь право ещё час не понимать, что именно ты делаешь.

Это Денису нравилось значительно меньше.

— Нет, — сказал Денис.

— Точно?

— Мне надо подготовиться к университету.

Слова вышли нормальными. Без оправдания.

Сабина кивнула.

— Тогда предложу Мареку.

И ушла.

Денис посмотрел ей вслед и почувствовал себя человеком, который только что заплатил за презентацию до того, как придумал, о чём она будет.

В 15:08 он вышел из центра. Рабочая смена официально закончилась восемь минут назад, но автобус до станции всё равно приходил только в 15:17, поэтому эти восемь минут не считались переработкой даже в его собственной системе учёта.

На остановке моросил мелкий дождь. Денис открыл телефон и удалил третью тему.

Остался пустой документ.

Он написал:

«Почему автоматизация не всегда повышает эффективность склада».

Посмотрел.

Слишком широко.

Удалил.

«Ошибки сотрудников при работе с автоматизированными системами».

Это звучало так, будто он собирался обвинить сотрудников.

Удалил.

«Оптимизация процессов возврата».

Слишком похоже на название совещания, которое никто не хочет посещать.

Удалил.

Автобус пришёл на четыре минуты позже.

К шестнадцати Денис был дома. Алина работала до семи, квартира была пустой. Он переоделся, поставил чайник и открыл ноутбук на кухонном столе.

На первой странице задания Мара Сен отдельно написала:

«Если ваша тема требует слов „в целом“, „современный“, „различные“ или „проблемы отрасли“, вероятно, она слишком широка для семи минут».

Денис перечитал свои удалённые варианты.

Современные проблемы складской логистики.

Он закрыл глаза.

Мара, очевидно, писала это не лично ему. От этого было не легче.

Он открыл базу библиотеки и снова попробовал искать

статьи про автоматизацию складов. Результатов было слишком много.

Первая статья начиналась словами о «стохастической природе потоков в системах обратной логистики». Денис дошёл до слова «стохастической», открыл новую вкладку, проверил значение и обнаружил, что авторы вполне могли написать «случайной», но решили не облегчать жизнь людям.

Он вернулся к статье.

Пять минут спустя там появилась модель склада, на который его собственный центр был похож примерно так же, как схема метро похожа на город: линии правильные, станции на месте, а запаха, опоздавшего водителя и палеты, которая почему-то стоит не там, нет.

— Это бессмысленно, — сказал Денис пустой кухне.

Фраза прозвучала привычно и удобно.

Он уже потянулся закрыть PDF, но увидел таблицу: авторы разделяли возвраты по сложности дальнейшего решения. Не по типу товара, как делали у них, а именно по тому, можно ли быстро вернуть единицу в запас или она требует проверки.

Денис перестал читать введение и перешёл к методике.

Через десять минут у него было три пометки на полях. Через пятнадцать — две претензии к исследованию. Через двадцать — один вывод, который действительно можно было использовать.

Он поймал себя на раздражающей мысли: статья не стала

менее академической только потому, что в ней нашлось что-то полезное. И не стала полностью правильной.

Это было хуже простой схемы «теория — ерунда / практика — работает». Приходилось читать дальше.

Роботизированные системы хранения. Комплектование заказов. Ошибки сканирования. Автоматические конвейеры. Человеко-машинное взаимодействие. Проектирование зон. Обратная логистика.

Денис скачал три статьи, прочитал аннотации и через двадцать минут понял, что не может сформулировать ни одного утверждения, которое не начиналось бы с «зависит».

На работе «зависит» было нормальным ответом, если после него ты мог назвать от чего.

Здесь ему казалось, что это признак того, что он не знает тему.

Он встал, открыл холодильник, закрыл холодильник и вернулся к ноутбуку.

В групповом чате Ника отправила фотографию с шестью вариантами оформления титульного слайда.

«Голосование. Вариант 1 скучный, вариант 2 академически скучный, вариант 3 притворяется, что мы стартап».

Сергей ответил: «Шрифт должен быть виден с последнего ряда. На этом мои требования к дизайну закончились».

Татьяна: «Во втором слово „исследование“ стоит ближе к краю, чем фамилия. Меня это почему-то беспокоит».

Денис написал:

«У кого тема уже есть?»

Ника ответила почти сразу:

«У меня три».

«То есть нет».

«Именно».

Через минуту Татьяна прислала: «Я выбрала один небольшой вопрос про язык инструкций для клиентов. Не знаю, останется ли».

Сергей написал: «Я буду рассказывать, почему временные ограждения на объектах ставят так, как ставят. Если Сен потом скажет, что это не аргумент, я поставлю ограждение вокруг Мары Сен».

Денис усмехнулся.

Ирина в чате не отвечала.

Он уже собирался закрыть телефон, когда пришло сообщение от Татьяны:

«А у тебя что именно на складе в последние дни изменилось?»

Денис набрал: «Ничего, обычная работа».

Не отправил.

Посмотрел на сообщение.

Потом на кухонный стол.

Потом почему-то вспомнил Витека с рулеткой и красные тележки у стены.

Он открыл рабочую фотографию схемы, которую сделал утром для сменного отчёта.

Красные тележки. Жёлтые тележки. Третья стойка. Лишнее перемещение.

Всё было настолько маленьким, что сначала показалось несерьёзным.

Не «современные проблемы логистики».

Не «эффективность распределительных центров».

Просто двадцать тележек, которые люди весь день перекатывали туда-сюда, потому что два разных типа возврата хранились в одном месте.

Денис открыл новый документ.

«Разделение стандартных и проблемных возвратов сокращает лишние перемещения в зоне приёмки».

Он перечитал.

Это хотя бы было утверждение.

И его можно было опровергнуть.

Денису это не понравилось.

Именно поэтому он оставил строку.

Следующие полтора часа прошли заметно быстрее.

Он нашёл исследование по организации потоков обратной логистики и профессиональный отчёт о времени обработки возвратов в распределительных центрах. Один источник оказался слишком общим и ушёл. Второй был полезен только для определения процесса. В третьем обсуждалось разделение потоков по сложности обработки.

Денис впервые за вечер не пытался узнать всё о логистике.

Ему нужно было понять только одно: можно ли защитить

конкретное решение о разделении двух потоков.

Он нарисовал схему «до» и «после».

Посчитал, сколько лишних перемещений наблюдалось в два выбранных часа в четверг. Потом остановился.

Два часа — не доказательство общей эффективности.

Эту фразу София уже успела бы написать ему на полях.

Денис раздражённо удалил предложение «новая схема снижает время обработки возвратов» и заменил на:

«Новая схема должна сократить число лишних перемещений; изменение общего времени обработки потребуется проверить отдельно».

Так было слабее.

И точнее.

В 18:26 хлопнула входная дверь.

— Я дома, — сказала Алина из коридора.

— Вижу.

Она вошла на кухню, сняла пальто и посмотрела на экран.

— Это склад?

— Университет.

— Выглядит как склад.

— В этом пока мой главный академический вклад.

Она поставила сумку на стул.

— Ты завтра работаешь?

Денис на секунду вспомнил Сабину.

— Нет.

— Не дали смену?

— Дали. Я отказался.

Алина посмотрела внимательнее.

За двенадцать лет совместной жизни она научилась отличать его «нет» от нескольких других «нет». Это было не то «нет», которым он отвечал, когда смену уже забрал кто-то другой, и не то, которым хотел показать, что работа без него тоже как-нибудь выживет. Денис сам слышал разницу и поэтому заранее раздражался.

— Из-за презентации?

— Да.

— Хорошо.

— Почему хорошо?

— Потому что в прошлое воскресенье ты сказал, что не знаешь, сколько смен тебе нужно убрать. Теперь хотя бы одна известна.

Денис хотел ответить, что это не решение системы, а единичный случай. Потом понял, что говорит у себя в голове словами рабочего совещания.

— Минус примерно сто десять чистыми, — сказал он.

— Я знаю, сколько стоит твоя суббота.

— Просто фиксирую последствия.

— Зафиксируй ещё, что ужин в холодильнике.

Она ушла переодеваться.

Денис снова посмотрел на презентацию.

Слайдов было пять.

На первом — тезис.

На втором — схема текущего процесса.

На третьем — два источника и то, что из них действительно следовало.

На четвёртом — предложенная схема разделения потоков.

На пятом — ограничения: наблюдение короткое; нет данных по полной длительности обработки; нельзя переносить результат на другие склады без проверки.

Пятый слайд ему нравился меньше всех.

Он оставил его.

В 20:03 университетская платформа прислала напоминание о добровольной репетиции в понедельник. Денис нажал «участвовать» раньше, чем успел придумать причину не участвовать.

Потом открыл групповой чат.

Ника прислала окончательный дизайн и объявила, что больше ничего менять не будет минимум до завтра.

Сергей спорил с ней о размере шрифта.

Татьяна попросила кого-нибудь проверить, читается ли диаграмма на телефоне.

Ирина молчала.

В 21:17 она наконец написала:

«Если кому-то полезно: я собрала первый черновик. Пока без финальной редакции».

И прикрепила PDF.

Денис открыл его из любопытства.

Первая страница была титульной.

Вторая — контекст.

Третья — ещё контекст.

На четвёртой начиналась схема.

Он посмотрел на индикатор страниц внизу экрана.

1 / 23.

Денис моргнул и пролистал до конца, чтобы убедиться, что приложение не считает скрытые заметки.

Двадцать три.

Он написал в чат:

«Ирина».

Через несколько секунд появилось:

«Да?»

«У тебя двадцать три слайда».

Пауза длилась достаточно долго, чтобы Денис представил, как она смотрит на экран.

Потом пришло:

«Я сокращаю».

Денис посмотрел на свои пять.

Впервые за весь день ему показалось, что маленькая тема, возможно, не выглядит маленькой.

Она просто помещается в семь минут.

# ГЛАВА 8

В четверг, двадцать второго октября, Ирина провела две презентации.

Первая закончилась в 11:18 и заняла четыре минуты сорок секунд.

На экране переговорной стоял один слайд: схема передачи региональных согласований после первого ноября. Слева — то, что оставалось в кластерах, справа — то, что уходило в центральную команду, посередине — три исключения, которые ещё требовали ручного контроля.

— По сервисным контрактам мы оставляем региональную проверку до обновления матрицы полномочий, — сказала Ирина. — По временной аренде оборудования — до первого декабря или до решения финансовой команды, что наступит раньше. Всё остальное с понедельника ведёт центр.

На видеосвязи кто-то спросил, не создаст ли это двойное согласование на переходной неделе.

— Создаст, если мы оставим старые группы доступа. Поэтому Марта закрывает их в пятницу после шестнадцати. Новые права уже выданы. Если кто-то в понедельник увидит две кнопки «Согласовать», нажимать не надо ни одну. Сначала написать Марте.

Люди рассмеялись.

Ирина переключила на резервный слайд, показала табли-

цу доступов и через сорок секунд вернулась к основной схеме.

Ещё один вопрос касался старых договоров. На него ответила Марта.

Не посмотрела на Ирину перед тем, как начать.

Не уточнила формулировку после.

Ответила правильно.

Ирина заметила это сильнее, чем хотела.

В начале сентября передача функций была списком того, без чего компания, по её внутреннему ощущению, могла случайно перестать работать. К концу октября список становился короче не потому, что задачи исчезали, а потому что люди действительно забирали их себе.

Это было целью процесса.

Цель почему-то не обязана была нравиться в каждом своём проявлении.

— Всё? — спросил Маттиас с дальнего конца стола.

Ирина посмотрела на часы.

— Всё.

— Редкий случай.

— Я могу добавить исторический контекст, если тебе спокойнее.

— Не надо. У тебя сегодня университет?

— Да.

— Тогда экономь слова.

Ирина закрыла презентацию.

Если бы он знал.

К обеду её университетский файл содержал шесть слайдов.

Это звучало лучше, чем выглядело.

Первый назывался «Централизация решений в распределённых организациях» и содержал заголовок, подзаголовок, определение, короткую цитату из исследования и диаграмму с тремя стрелками.

На втором были две таблицы.

На третьем — схема.

На четвёртом — ещё одна схема и четыре тезиса.

Пятый назывался «Риски и условия применимости» и был, по мнению Ирины, самым аккуратным.

Шестой содержал выводы, три ограничения, два вопроса для дальнейшей проверки и список источников мелким шрифтом.

Она честно выполнила требование Мары Сен: не больше шести слайдов.

Просто пять из них при желании можно было печатать как приложение к годовому отчёту.

В понедельник на добровольной репетиции Ирина показала первую версию из девяти слайдов. Мара посмотрела до конца и спросила:

— Какое одно утверждение вы защищаете?

— Что централизация операционных решений уменьшает вариативность исполнения, но её эффективность зависит от

скорости обратной связи с локальными командами.

— Это два утверждения и одна оговорка.

— Они связаны.

— Конечно. Поэтому вы и хотите рассказать о них все семь минут.

Ирина сократила девять слайдов до шести.

Утверждение осталось почти тем же.

Она знала, что проблема не исчезла. Она просто стала лучше помещаться на экране.

В 13:12 в групповом чате Ника отправила фотографию страницы с оценкой.

«84. Я официально могу снова менять титульный слайд».

Сергей написал: «Нет».

Татьяна: «Поздравляю. И нет».

Денис поставил реакцию с поднятым большим пальцем.

Ирина написала: «Отличный результат».

Это был действительно отличный результат.

Ника выступала во вторник и потом в сообщениях жаловалась только на то, что один вопрос из аудитории был «неудобно умный». Ирина не видела её презентацию целиком: во вторник у неё затянулась рабочая сверка, и она вошла в аудиторию уже после блока выступлений. Посещаемость это не нарушало — обязательная часть её семинара начиналась позже, — но сам факт ей не понравился.

Не потому, что она хотела контролировать Нику.

Потому что теперь у Ники было восемьдесят четыре за

задание, которое Ирина считала своей естественной территорией.

Она закрыла чат.

В 15:40 Марта зашла к ней с двумя распечатками.

— Подпишешь передачу бюджета по северу?

Ирина просмотрела первую страницу.

— У тебя здесь лимит на аварийные ремонты старый.

— Нет. Новый. Его подняли с октября.

Ирина снова посмотрела на строку.

Марта была права.

Обновление пришло неделю назад, когда Ирина как раз была на занятии и письмо обработала центральная команда.

— Тогда подписываю.

Она поставила электронную подпись.

Марта не ушла.

— Что?

— Ничего. Просто приятно.

— Что именно?

— Исправить тебя до первого ноября.

— Наслаждайся оставшимися девятью днями.

Марта улыбнулась и забрала бумаги.

Ирина посмотрела вслед.

Девять дней.

Первого сентября это число показалось бы сроком до чего-то неприятного. Теперь оно звучало просто как дата, к которой давно построен план.

В 16:55 она закрыла рабочий ноутбук и открыла университетскую презентацию в последний раз.

Запустила секундомер.

Семь минут сорок восемь секунд.

Ирина раздражённо посмотрела на результат.

Она говорила спокойно, с паузами и двумя пояснениями, которые можно было убрать.

Запустила снова.

Семь минут двадцать одна секунда.

Убрала пример про региональные ценовые исключения.

Шесть минут пятьдесят шесть секунд.

Нормально.

Она ещё раз открыла четвёртый слайд и почти удалила вторую таблицу. Первая показывала число уровней согласования, вторая — время реакции в двух исследованиях. Для центрального тезиса хватило бы первой. Вторая была нужна только затем, чтобы никто не решил, будто Ирина не заметила различия между организациями.

Она навела курсор на таблицу и задержала.

На работе такие приложения обычно оставляли в конце файла: если спросят — покажешь. Здесь приложение тоже считалось слайдом, а шесть уже были заняты.

Ирина могла удалить таблицу.

Вместо этого уменьшила её на десять процентов и передвинула правее.

Теперь текст выглядел хуже, но информация оставалась.

Она знала, что Мара назвала бы это неправильным решением. И всё равно сохранила. Не из упрямства. Ирина действительно считала вероятность вопроса выше стоимости тесного слайда. Именно так она привыкла готовиться: закрывать возможные дыры заранее, чтобы на встрече не оказаться человеком, у которого чего-то нет.

Она сохранила файл, отправила его на университетскую платформу и вышла из офиса в 17:18.

В трамвае было тесно. Ирина стояла у двери, одной рукой держалась за поручень, другой пролистывала заметки на телефоне.

«Контекст — 1:10».

«Источник 1 — 0:50».

«Источник 2 — 0:50».

«Сравнение — 1:40».

«Условия применимости — 1:20».

«Вывод — 0:50».

Получалось шесть сорок.

Оставалось двадцать секунд на дыхание и человеческую несовершенность.

Ирина сочла запас достаточным.

У Малого зала 3 она была в 18:11.

До начала её блока оставалось девятнадцать минут.

У двери сидели Роберт Салем и два обычных студента, которых Ирина знала только в лицо. Роберт листал распечатку так, будто собирался зачитать её целиком.

— Ты сегодня? — спросил он.

— Да.

— Я тоже. У меня восемь минут двадцать.

— Сократи.

— Я уже сократил с одиннадцати.

— Продолжай.

Роберт посмотрел на неё.

— Ты сейчас как преподаватель звучишь.

— Это профессиональная деформация. Не моя нынешняя профессия, если что.

Он усмехнулся.

Через несколько минут пришла Татьяна, хотя её собственное выступление было только во вторник.

— Я на занятие, — сказала она прежде, чем Ирина успела спросить. — Не на моральную поддержку.

— Я и не спрашивала.

— Поэтому уточнила заранее.

Татьяна посмотрела на экран телефона Ирины.

— У тебя там текст выступления?

— Тайминг.

— Конечно.

— Что значит «конечно»?

— Ничего. Просто если бы тебя попросили семь минут молчать, у тебя был бы план молчания по минутам.

Ирина убрала телефон.

— Зато я бы закончила вовремя.

Эта фраза через сорок минут показалась ей особенно неудачной.

Мара Сен начала без вступительного разговора.

— Правила те же. Семь минут. На шестой минуте я показываю карточку. На седьмой — останавливаю. После этого три минуты вопросов. Если вы не успели сказать важную часть, это часть оценки, а не техническая проблема таймера.

На столе перед ней лежали две карточки: жёлтая с цифрой 6 и белая с цифрой 7.

Ирина посмотрела на них и подумала, что система выглядит почти детской.

Потом вспомнила, что в корпоративных презентациях люди тоже смотрели на часы. Просто никто не поднимал карточку, потому что тот, кто говорил дольше всех, обычно был самым старшим по должности.

Первым выступил Роберт.

На шестой минуте он был на четвёртом из шести слайдов.

На седьмой Мара подняла белую карточку.

— И поэтому, — быстро сказал Роберт, — муниципальное регулирование должно учитывать не только объём предложения, но и сезонную доступность. Спасибо.

Он сел.

— Ты сократил, — тихо сказала Ирина, когда он проходил мимо.

— В процессе.

Второй студент уложился в шесть минут двадцать секунд

и почти всё время смотрел в одну точку над головами аудитории. Его аргумент был узким, график — один, вопросы он отвечал спокойно.

Ирина не смогла решить, хорошо ли это было.

Потом Мара назвала её фамилию.

Ирина встала.

Никакого волнения в привычном смысле она не чувствовала. Сердце не ускорилось. Руки не дрожали. Она подключила ноутбук с первого раза, проверила экран и повернулась к аудитории.

— В крупных распределённых организациях централизация часто рассматривается как способ сократить вариативность решений и уменьшить стоимость координации, — начала она. — Я хочу показать, почему это утверждение работает только при определённых условиях обратной связи с локальным уровнем.

Первый слайд прошёл хорошо.

Ирина не смотрела в заметки.

На втором она объяснила два исследования: одно о централизации закупочных решений в производственных сетях, второе — о стандартизации процессов в муниципальных организациях. Источники были из разных отраслей, и она отдельно сказала об этом.

Потом добавила:

— В розничных сетях похожая проблема возникает, когда локальный менеджер теряет право быстро принять исключе-

ние, хотя обладает информацией, которой нет у центра.

Это был пример.

Хороший пример.

Он занял сорок секунд вместо запланированных двадцати.

На третьем слайде Ирина показала схему потока решения.

Она заранее собиралась объяснить только две точки задержки.

Объяснила четыре.

Потому что иначе схема казалась неполной.

На четвёртом слайде было две таблицы, и, увидев их на большом экране, Ирина впервые поняла, насколько мелкими получились подписи.

Она не стала извиняться.

— Здесь важно не само абсолютное время, — сказала она, — а то, что эффект различается в зависимости от типа решения…

Мара подняла жёлтую карточку.

Шесть.

Ирина на секунду потеряла место.

До вывода оставался пятый слайд и шестой.

Она могла ускориться.

В корпоративной среде она делала это десятки раз.

— …поэтому при стандартизируемых операциях централизация действительно уменьшает вариативность, но там, где решение зависит от локального контекста, стоимость до-

полнительного согласования может превышать выигрыш от унификации.

Она переключила на пятый.

— Есть три условия, без которых этот вывод нельзя переносить между организациями…

Первое успела объяснить нормально.

Второе — быстрее.

На третьем Мара подняла белую карточку.

Семь.

Ирина увидела её.

Закончила предложение.

— И последнее ограничение касается отраслевого контекста: оба основных исследования не относятся непосредственно к розничной торговле, поэтому…

— Время, — сказала Мара.

Ирина замолчала.

Шестой слайд с выводом и источниками остался на экране непоказанным.

В комнате не произошло ничего неприятного. Никто не засмеялся. Никто не выглядел потрясённым тем, что взрослого человека остановили посреди предложения.

Это делало ситуацию хуже только в одном смысле: она была совершенно обычной.

— Спасибо, — сказала Ирина и осталась стоять для вопросов.

Мара посмотрела на аудиторию.

Руку поднял молодой студент со второго ряда. Ирина видела его на семинарах, но не помнила имени.

— Вы сказали, что при локально зависимых решениях дополнительное согласование может быть дороже унификации. А как вы определяете стоимость? Только время?

Хороший вопрос.

Ирина знала ответ практически.

— Не только. На практике это ещё потерянная продажа, задержка обслуживания, иногда простой сотрудника или подрядчика. Если магазин ждёт согласование ремонта оборудования три дня, стоимость — не три дня как таковые, а последствия того, что оборудование не работает.

— Но в ваших источниках это измеряется?

Ирина остановилась.

— Не во всех.

— Тогда откуда следует сравнение стоимости?

Вопрос был задан без вызова. Почти вежливо.

Ирина посмотрела на третий слайд, где уже не было ответа, потому что он остался у неё в голове вместе с пятнадцатью годами работы.

# 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.