

Автор: Алекс Скай

♥ Босс под сокращение?
Проверим!

ПЛАН:
1. ВЫЖИТЬ
2. ВЛЮБИТЬСЯ
♥

НЕ
ГРУСТАТЬ!
ЭТО ЛИШЬ НАЧАЛО
♥

Тышка

вне штата,

ИЛИ

БОСС ПОПАЛ ПОД СОКРАЩЕНИЕ

Алекс Скай

**Пышка вне штата, или
Босс попал под сокращение**

«Автор»

2026

Скай А.

Пышка вне штата, или Босс попал под сокращение / А. Скай —
«Автор», 2026

Любить друг друга без должностных инструкций, испытательного срока и права увольнять за счастье». Варя Круглова приходит в «Ланской Групп» как временная помощница HR-отдела, но на самом деле должна выяснить, почему из успешной компании бегут сильные сотрудники. Ответ находится быстро: весь офис боится генерального директора Матвея Ланского. Одна случайная ошибка — и её черновик улетает в общий чат: «Главный фактор текучки персонала — генеральный директор. Рекомендация: временно сократить его участие в жизни живых людей». Теперь Варю должны уволить. Но Ланской выбирает худшее наказание: она будет работать рядом с ним и доказывать каждое своё дерзкое слово. Он привык командовать. Она привыкла смеяться первой. Он считает её угрозой дисциплине. Она считает его ходячей причиной офисной паники. И чем сильнее они спорят, тем труднее понять, кто кого сокращает первым: Варя — босса из жизни сотрудников или Матвей — её защиту от собственного сердца.

Содержание

Глава 1. Пышка вне штата	5
Глава 2. Босс попал под сокращение	18
Глава 3. Пункт первый: боссу молчать пять минут	38
Конец ознакомительного фрагмента.	59

Пышка вне штата, или Босс попал под сокращение

Глава 1. Пышка вне штата

Варя Круглова поняла, что в компании «Ланской Групп» люди умеют исчезать, ещё до того, как успела представиться на ресепшене.

Нет, не в мистическом смысле. Вполне в корпоративном.

Сотрудник с бейджем «Андрей. Финансовый отдел» увидел, как из лифта вышел высокий мужчина в тёмном пальто, резко свернул к кофейной зоне и сделал вид, что всю жизнь мечтал изучить инструкцию к кофемашине. Девушка с папкой, до этого бодро щёлкавшая кабелями по мраморному полу, вдруг поменяла направление и растворилась за стеклянной перегородкой. Охранник, мужчина крупный и явно не робкого десятка, выпрямился так, будто его позвоночник только что получил служебное распоряжение.

Варя посмотрела на мужчину в пальто.

Мужчина шёл спокойно, без суеты, без лишних движений и без выражения лица человека, который собирается кому-то нравиться. Сначала в холле стало тише, потом строже, потом как будто даже воздух перестал быть общим и перешёл на индивидуальный пропускной режим.

«Ага, — подумала Варя. — Либо генеральный, либо местный миф о конце квартала».

Мужчина не повысил голос. Не бросил взглядов в стиле «всем приготовиться». Не сделал ничего особенного. Просто прошёл мимо, и компания вокруг него на несколько секунд перестала быть компанией, превратившись в набор сотрудников, срочно вспоминающих, что они заняты невероятно важными делами.

Варя поправила ремешок сумки на плече и невольно улыбнулась.

Она любила такие места. Не потому, что ей нравилась офисная тоска, корпоративная мебель цвета «мы все взрослые люди» и переговорные с названиями городов, в которых никто из сотрудников, скорее всего, не был. Она любила момент, когда фасад впервые давал трещину.

А здесь фасад был дорогой, блестящий и явно трескался давно.

— Вы к кому? — спросила девушка на ресепшене, красивая, собранная, с таким аккуратным пучком, что Варе захотелось спросить, выдают ли его вместе с пропуском.

— К Татьяне Сергеевне из HR, — сказала Варя. — Временный помощник. Варвара Круглова.

Девушка посмотрела на экран, нашла фамилию и чуть расслабилась.

— Да, вижу. Вам на четырнадцатый этаж. Только...

Она замолчала так выразительно, что Варя мысленно поставила галочку: «Ресепшен знает больше, чем говорит. Классика жанра».

— Только? — мягко подсказала она.

Девушка наклонилась чуть ближе, будто делилась тайной государственного значения:

— Если встретите Матвея Романовича, лучше... ну...

— Притвориться колонной?

На лице девушки дёрнулась улыбка, но она тут же спрятала её обратно под рабочую вежливость.

— Лучше не шутить.

— Поздно, — вздохнула Варя. — У меня это, кажется, в базовой комплектации.

Девушка всё-таки улыбнулась, быстро, почти виновато, и протянула временный пропуск.

— Четырнадцатый этаж. Татьяна Сергеевна вас ждёт.

Варя взяла карточку, кивнула и пошла к лифтам, чувствуя на себе несколько осторожных взглядов. Она привыкла, что её рассматривали. Пышная фигура, яркое платье цвета спелой вишни под строгим жакетом, крупные серьги, мягкая улыбка — всё это почему-то давало людям право заранее решать, какая она.

Весёлая. Удобная. Простая. Та, которая не обидится. Та, над которой можно пошутить и ждать, что она поддержит.

Варя давно научилась улыбаться первой. Не из слабости. Из стратегии.

Когда ты смеёшься первой, людям труднее решить, куда воткнуть свою глупость.

Лифт открылся почти бесшумно. Внутри стоял тот самый мужчина в тёмном пальто.

Варя успела увидеть прямой профиль, тёмные волосы, идеально завязанный шарф, пальцы на ручке кожаной папки и лицо, на котором можно было подписывать контракты, увольнять целые отделы и, вероятно, запрещать весну по причине несогласованного цветения.

Матвей Романович Ланской.

Она поняла это до того, как он повернул голову. Не по страху вокруг, а по тому, как пространство, казалось, само делало для него шаг в сторону.

— Едете? — спросил он.

Голос был низкий, ровный, спокойный. Из тех голосов, после которых люди начинали проверять, не просрочили ли они что-нибудь важное ещё в детстве.

— Планировала, — ответила Варя. — Но теперь чувствую, что лифт проходит собеседование.

Он посмотрел на неё.

Не сердито. Не удивлённо. Просто внимательно. Так, будто за три секунды составил таблицу, внёс туда её рост, вес, цвет жакета, уровень риска и предварительный вывод: «говорит лишнее».

— На какой этаж?

— Четырнадцатый.

Он нажал кнопку. Варя вошла.

Двери закрылись, отрезав холл, ресепшен, охранника и тот маленький безопасный мир, где люди могли улыбаться возле кофемашины.

Варя встала рядом, но не слишком близко. Матвей Ланской смотрел прямо перед собой. От него пахло дорогой тканью, холодным утренним воздухом и человеком, который не прощает опозданий даже погоде.

— Вы новый сотрудник? — спросил он, не поворачиваясь.

— Временный.

— В каком отделе?

— В HR.

Теперь он повернул голову.

— Сочувствую.

Варя вскинула брови.

— Себе или HR?

— Компании, если HR снова решил усиливаться временными решениями.

— А я думала, временные решения иногда спасают постоянные ошибки.

В лифте стало совсем тихо.

Варя успела мысленно сказать себе: «Поздравляю, Круглова. Ты ещё пропуск не активировала, а уже ткнула генерального в философию управления».

Матвей задержал на ней взгляд. Холодный? Нет. Скорее точный. Опасно точный. Как линейка, которой можно не только измерить, но и больно щёлкнуть по пальцам.

— Вы всегда отвечаете вопросом на замечание?

— Нет. Иногда отчётом.

Двери лифта открылись на четырнадцатом этаже, спасая Варю от дальнейшей проверки её профессиональной склонности к самоубийству. Матвей вышел первым, но не ускорился. Варя поймала на себе несколько испуганных взглядов сотрудников, стоявших у стеклянной стены.

Они смотрели не на неё.

На него.

Варя почти физически ощутила, как отдел втянул голову в плечи.

Матвей прошёл по коридору, и люди начинали работать активнее ещё до того, как он приближался. Один парень открыл ноутбук так резко, будто там было доказательство его невиновности. Девушка у принтера перестала дышать до тех пор, пока Ланской не прошёл мимо.

Варя шла следом и уже не улыбалась.

Смешно было только на поверхности.

Под поверхностью начинался её настоящий интерес.

Татьяна Сергеевна, начальница HR, встретила Варю в маленькой переговорной с названием «Лиссабон». По виду Татьяна Сергеевна была женщиной, которая могла одновременно вести три собеседования, утешать начальника отдела продаж и искать печенье к совещанию, не теряя корпоративного достоинства. Под глазами у неё залегли тени человека, который слишком часто слышал фразу «у нас просто высокая динамика».

— Варвара? — она встала из-за стола. — Очень рада. Проходите. Нам вас рекомендовали как сильного специалиста по внутренним коммуникациям и антикризисному аудиту.

— Звучит так, будто я пришла тушить пожар, но мне пока выдали только чашку и улыбку, — сказала Варя, пожимая ей руку.

Татьяна Сергеевна на секунду растерялась, потом тихо рассмеялась.

— Чашку вы получите. С улыбкой сложнее. У нас тут... особая атмосфера.

— Я уже заметила. В холле при появлении Матвея Романовича люди освоили телепортацию.

Татьяна Сергеевна покосилась на стеклянную дверь, будто само имя генерального могло пройти мимо и сделать замечание.

— Варвара, официально вы будете временным помощником HR-отдела. Сбор обратной связи, участие в адаптации, внутренние опросы, помощь с документами. Неофициально...

— Неофициально я должна понять, почему сотрудники бегут отсюда быстрее, чем из чата подъезда после сообщения «кто припарковался на моём месте».

Татьяна Сергеевна моргнула. Потом выдохнула.

— Примерно так.

Она открыла ноутбук и повернула экран. Графики, таблицы, проценты, должности, даты увольнений. Всё выглядело аккуратно, но Варя видела знакомую картину. Бумаги умели притворяться спокойными. Люди — нет.

— За последний год ушли пять руководителей среднего звена, семь сильных специалистов и почти половина клиентского отдела, — сказала Татьяна. — Зарплаты у нас выше рынка. Проекты интересные. Офис хороший. Соцпакет... достойный. Но люди выгорают. Жалоб официально мало, а неофициально...

— Все боятся говорить.

Татьяна Сергеевна чуть сжала губы.

— Да.

— А Матвей Романович считает, что проблема в слабой дисциплине?

Татьяна посмотрела на неё так, будто Варя уже открыла сейф без ключа.

— Он считает, что люди стали менее устойчивыми к нагрузке.

— Удобная формулировка. Если человек падает от чемодана, можно обвинить спину, а можно спросить, зачем ему на неё положили сейф.

Татьяна снова посмотрела на дверь.

— Вам лучше осторожнее с такими формулировками.

— Осторожность — прекрасное качество, — согласилась Варя. — Но если бы она решала проблемы, у вас бы здесь все уже плясали от счастья возле кулера. Пока я видела только две улыбки. Одну вашу, одну на ресепшене. Обе выглядели незаконно.

Татьяна Сергеевна рассмеялась чуть громче, чем позволял, видимо, внутренний климат компании, и тут же прикрыла рот ладонью.

— Простите.

— Не извиняйтесь за смех. Он не портит отчётность.

Варя достала блокнот. Настоящий, бумажный. Ей нравилось записывать первые впечатления от руки. В ноутбуке мысли сразу становились слишком официальными, а ей нужна была живая ткань — интонации, паузы, нервные улыбки, случайные слова.

Она написала:

«Люди боятся не работы. Люди боятся реакции».

И ниже:

«Генеральный — не злой миф, а главный атмосферный фактор. Проверить».

Рабочий день начался с экскурсии, которая больше напоминала прогулку по музею корпоративного напряжения.

Татьяна Сергеевна показывала отделы, представляла Варю как временную помощницу, а сотрудники улыбались так, будто перед ними стояла не новая коллега, а вопрос с подвохом.

— Это отдел клиентских проектов, — сказала Татьяна. — Здесь у нас...

— Здесь у нас все делают вид, что не заметили новое лицо, но уже написали минимум три сообщения в личку, — закончила Варя негромко.

Татьяна кашлянула, но спорить не стала.

Варя подошла к рабочим столам. Несколько человек подняли глаза.

— Доброе утро. Я Варя. Временно с вами. Обещаю не трогать ваши кружки, не спрашивать, почему вы не улыбаетесь, и не проводить командообразование с верёвками, шарами и фразой «мы одна семья».

Парень в очках не выдержал и фыркнул.

Девушка рядом толкнула его локтем, но сама улыбнулась.

— А что будете делать? — спросила она.

— Сначала слушать. Потом задавать вопросы. Потом, возможно, делать вид, что я не шокирована.

— У нас всё нормально, — быстро сказала другая сотрудница.

Слишком быстро.

Варя повернулась к ней.

— Конечно. У всех всё нормально. Это официальный гимн взрослых людей.

Кто-то хмыкнул.

Татьяна Сергеевна наблюдала за ней с выражением осторожной надежды.

За следующий час Варя услышала много слов, но ещё больше увидела между строк. Сотрудники не жаловались прямо. Они говорили: «У нас высокий темп», «Матвей Романович требовательный», «Зато компания стабильная», «Ошибки тут не любят». Последняя фраза повторялась в разных вариантах чаще всего.

Ошибки тут не любят.

Варя записала:

«Ошибки не анализируют. Ошибок стыдятся. Ошибки прячут. Отсюда хаос под ковром».

К обеду она уже знала, что пятничные совещания называли между собой «ледяной баней», что отчёт перед Ланским переписывали иногда по пять раз, не потому что он требовал, а потому что никто не понимал, какая формулировка не вызовет его молчаливого взгляда. Она

знала, что отдел продаж перестал предлагать новые идеи после того, как одну инициативу разнесли за «эмоциональное обоснование вместо расчётов». Она знала, что офис-менеджер Нина Павловна держала у себя запасные зарядки, конфеты и запас человеческого тепла, который тратила тайно, будто это запрещённый ресурс.

Нина Павловна оказалась сухощавой женщиной с короткой стрижкой, острыми глазами и голосом, которым можно было остановить курьера, скандал и небольшой пожар.

— Вы новая временная? — спросила она, когда Варя вошла в маленькую комнату рядом с кухней.

— Новая временная, старые вопросы.

— Вопросы тут задают аккуратно.

— А отвечают?

Нина Павловна посмотрела на неё поверх очков.

— Умная?

— Иногда. Когда не мешают.

— Пышная, яркая, язык без тормозов. Ланской вас съест.

— А можно мне меню посмотреть? Вдруг я несъедобная.

Нина Павловна неожиданно улыбнулась. Тонко, почти незаметно.

— У нас такие долго не держатся.

— Такие — это какие?

— Живые.

Варя перестала улыбаться.

Нина Павловна отвернулась к шкафу и стала переставлять папки так аккуратно, будто разговор закончился.

— Спасибо, — сказала Варя тихо.

— Не за что.

— Это было не “не за что”. Это было первое честное предложение дня.

Нина Павловна не ответила, но поставила перед Варей чашку чая.

— Пейте. Тут у нас кофе больше для отчаяния, чем для вкуса.

Варя сделала вид, что не заметила заботы. Некоторые люди пугались благодарности больше, чем скандала.

К трём часам дня у неё был черновик внутреннего отчёта. Не официальный, конечно. Официальный должен был быть вежливым, структурированным, с формулировками вроде «наблюдаются признаки коммуникационного напряжения между управленческим центром и операционными командами».

Варя такие формулировки уважала. Они позволяли людям сохранять лицо, пока под столом горели шторы.

Но для себя она писала честно.

«Главный фактор текучки персонала — генеральный директор. Рекомендация: временно сократить его участие в жизни живых людей».

Она посмотрела на фразу и хмыкнула.

Резко. Несправедливо? Возможно, частично. Матвей Ланской не казался глупым самодуром. В нём было что-то другое — холодная уверенность человека, который привык тащить тяжёлую систему и давно решил, что мягкость только мешает. Такие люди не всегда замечали, что за ними остаётся не порядок, а тишина.

Варя хотела отправить заметку себе в личный черновик, чтобы вечером разобрать и перевести на язык, от которого у совета директоров не начнётся нервный тик.

Она открыла корпоративный мессенджер, где Татьяна Сергеевна уже добавила её в несколько рабочих чатов. Список был длинный, названия похожие: «HR_адаптация», «HR_общий», «Проекты_внутренние», «Компания_общий».

Варя на секунду отвлеклась, потому что рядом кто-то уронил папку. Бумаги рассыпались по полу, сотрудница покраснела, двое бросились помогать, а по коридору в этот момент прошёл Матвей Ланской.

Все движения стали тише.

Варя проводила его взглядом, вздохнула, вернулась к экрану и нажала «отправить».

Через секунду поняла.

Не туда.

Сообщение ушло не в личный черновик.

Не Татьяне Сергеевне.

Не в маленький рабочий чат.

В общий корпоративный канал «Компания_общий», где было семьсот двадцать три участника, включая руководителей, ассистентов, региональные филиалы и, судя по всему, саму судьбу.

На экране сияло:

Варвара Круглова:

«Главный фактор текучки персонала — генеральный директор. Рекомендация: временно сократить его участие в жизни живых людей».

Варя медленно откинулась на спинку стула.

— Ну, — сказала она себе под нос, — зато адаптация прошла быстро.

Сначала ничего не произошло.

Вообще ничего.

Офис замер так глубоко, что Варя услышала, как где-то щёлкнула клавиша. Потом ещё одна. Потом кто-то за стеклянной перегородкой резко втянул воздух.

На мониторе появились три точки. Кто-то начал печатать. Исчез. Снова начал. Снова исчез.

Потом пришло сообщение от неизвестного ей Сергея из IT:

«Это баг?»

Следом кто-то из отдела продаж написал:

«Если это баг, просьба не чинить».

Через секунду сообщение исчезло. Видимо, Сергей или кто-то из продаж вспомнил, что в компании существуют скриншоты, начальство и карьера.

Но было поздно.

В кухне кто-то прыснул. Потом ещё кто-то. Смех прокатился осторожной волной, как будто люди пробовали его на прочность. Через стеклянную стену Варя увидела, как девушка из клиентского отдела закрыла лицо ладонями, плечи у неё дрожали. Парень в очках отвернулся к окну. Нина Павловна стояла у принтера с выражением человека, который впервые за долгое время увидел искусство.

Татьяна Сергеевна влетела к Варе через полминуты.

— Варвара!

— Да, — Варя подняла руку. — Это я. Это не взлом. Не системный сбой. Не коллективная галлюцинация. Хотя я бы выбрала последний вариант, он звучит мягче.

— Вы понимаете, куда это отправили?

— Понимаю. В историю компании.

— Матвей Романович уже видел.

— Быстрый читатель.

Татьяна закрыла глаза.

— Он требует автора в кабинет.

— Ну, технически автор уже известен.

— Варя...

Впервые за день Татьяна назвала её неофициально, и в этом было столько человеческой паники, что Варя отложила ручку.

— Я пойду.

— Может, я сначала...

— Нет. Я написала. Я отправила. Я и пойду.

— Это может плохо закончиться.

Варя встала, поправила жакет и посмотрела на своё отражение в стекле. Вишнёвое платье, округлые бёдра, мягкая линия талии, спокойное лицо, глаза, в которых смех уже уступил место решимости. Сколько раз она слышала, что женщине с её фигурой лучше быть осторожнее? Не спорить. Не привлекать лишнего внимания. Не становиться слишком заметной. Не быть слишком громкой, слишком яркой, слишком уверенной.

Слишком живой.

Она усмехнулась.

— Татьяна Сергеевна, если меня уволят в первый день, это будет самая честная оценка скорости принятия решений в компании.

— Вы шутите, а я почти не дышу.

— Тогда дышите за нас обеих. Я, кажется, сейчас буду экономить ресурсы.

До кабинета генерального нужно было пройти длинным коридором. Никогда ещё Варя не чувствовала себя так явно главной героиней чужого офисного сериала. Из-за мониторов выглядывали лица. Сотрудники делали вид, что работают, но провожали её взглядами. Кто-то показал ей большой палец и тут же спрятал руку. Кто-то беззвучно сказал: «Держитесь». Нина Павловна, проходя мимо с папками, бросила:

— Спину ровно.

— Всегда, — ответила Варя.

— И не извиняйтесь раньше времени.

Варя чуть улыбнулась.

— Вот это уже полезная адаптация.

Приёмная Матвея Ланского была выдержана в оттенках графита, стекла и денег, которые не любят шум. Ассистентка за столом подняла на Варю глаза. Молодая, безупречно собранная, но сейчас в её взгляде мелькало искреннее любопытство.

— Матвей Романович ждёт.

— Как погода перед грозой?

Ассистентка сжала губы, чтобы не улыбнуться.

— Хуже. Как налоговая перед отпуском.

— Вы мне нравитесь, — сказала Варя. — Передайте моим вещам, что я их любила.

Ассистентка нажала кнопку на панели.

— Варвара Круглова пришла.

Пауза длилась ровно две секунды.

— Пусть войдёт.

Кабинет Матвея Ланского был большим, но не кричащим. Панорамные окна, город внизу, длинный стол для переговоров, рабочий стол без лишних предметов. Ни фотографий, ни забавных сувениров, ни кружки с надписью «лучший босс». Хотя последняя, подумала Варя, могла бы здесь самовоспламениться от стыда.

Матвей стоял у окна, спиной к двери. Пальто уже не было, только белая рубашка, тёмный жилет, безупречные линии. Он повернулся, когда дверь закрылась.

На его лице не было ярости.

И это было хуже.

Ярость — понятная штука. С ней можно спорить, её можно переждать, на неё можно даже ответить. А вот такой спокойный взгляд, в котором человек уже всё взвесил и мысленно поставил подпись под приговором, требовал внутренней собранности.

— Варвара Круглова, — произнёс он.

— Да.

— Временный помощник HR-отдела.

— Пока звучит как некролог карьеры, но да.

Он не улыбнулся.

— Вы считаете происходящее смешным?

— Нет. Я считаю, что смешное уже произошло. Сейчас будет административная часть.

Матвей медленно подошёл к столу, взял планшет и повернул экран к ней. На нём было её сообщение.

— Это ваша формулировка?

— Моя.

— Вы отправили её в общий канал компании.

— Да.

— Случайно?

— Да.

— То есть вы не планировали публично назвать генерального директора главным фактором текучки персонала?

— Не в первый день.

Он поднял взгляд.

Варя поняла, что фраза была опасной. И всё равно не пожалела. Иногда рот работал быстрее инстинкта самосохранения, но реже ошибался.

— Объясните, — сказал Матвей.

Он не предложил ей сесть. Варя заметила это, но не стала просить. Вместо этого спокойно поставила сумку на стоящий рядом стул, словно сама решила, что он ей выделен.

— Это была рабочая заметка. Не финальный вывод. Я собиралась перевести её на язык, который приятнее выглядит в документах.

— Например?

— «Обнаружены признаки избыточной зависимости эмоционального климата от управленческого стиля первого лица».

— И это, по-вашему, лучше?

— Для совета директоров — да. Для живых людей — нет. Живые люди любят, когда им говорят прямо.

— Вы здесь несколько часов.

— И за эти несколько часов ваши сотрудники успели трижды замолчать при вашем появлении, дважды соврать мне, что всё прекрасно, один раз рассмеяться так, будто нарушают трудовой договор, и около двадцати раз произнести слово «ошибка» с лицом человека, который ждёт наказания. Мне продолжать?

Матвей смотрел на неё неподвижно.

— Вы делаете выводы слишком быстро.

— Я делаю предварительные выводы. Быстро — не всегда значит плохо. Плохо — это годами не видеть, что люди улыбаются только возле кулера, потому что кулер не оценивает эффективность.

Он положил планшет на стол.

— Вы понимаете, что ваш текст подрывает мой авторитет?

— Ваш авторитет не может подорвать одна случайно отправленная фраза. Если может, значит, он уже стоял на скотче.

В тишине, наступившей после этих слов, Варя почти услышала, как где-то в глубине здания отдел кадров начал подбирать для неё коробку под личные вещи.

Матвей сделал шаг ближе.

Он был высоким. Не просто выше неё — он занимал пространство так уверенно, что многие, вероятно, начинали отступать автоматически. Варя не отступила. Не из бравады. Просто слишком устала за жизнь уступать место чужому размеру, чужому голосу, чужой уверенности.

— Вы всегда так разговариваете с руководителями? — спросил он.

— Только с теми, кто задаёт вопросы.

— Остальных щадите?

— Остальные обычно щадят себя и не приглашают меня в кабинет после моего первого корпоративного скандала.

Он чуть прищурился.

— Вы считаете себя незаменимой?

— Нет. Я вне штата. Мы, временные, вообще романтики: сегодня есть, завтра пропуск не работает. Но пока я здесь, я буду делать то, за что меня позвали. Смотреть. Слушать. Называть вещи своими именами. Иногда неудачно попадать кнопкой “отправить”.

— Ваше чувство юмора не отменяет нарушения.

— Не отменяет. Я готова к последствиям.

— Каким?

Варя на секунду замолчала.

Вот тут можно было бы сыграть. Улыбнуться, смягчиться, сделать вид, что она не хотела, не думала, не поняла. Она знала этот путь. Женщин часто учили выживать через мягкую виноватость. Сказать: «Ой, простите, я такая неловкая». Посмеяться над собой так, чтобы другим было удобно не воспринимать её всерьёз.

Но она пришла не за удобством.

— Если вы решите расторгнуть договор, я приму это, — сказала она спокойно. — Но тогда у вас останется не решённая проблема, а просто уволенная женщина, которая случайно произнесла её вслух.

Матвей долго смотрел на неё.

— Вы очень уверены в себе.

— Не всегда. Просто сейчас мне невыгодно дрожать.

И тут что-то изменилось.

Не в его лице. В лице Матвея Ланского вообще мало что менялось без письменного соглашения. Но в глазах мелькнуло не раздражение. Интерес.

Варя почувствовала это почти сразу и внутренне насторожилась. Интерес властного мужчины опаснее злости. Злость можно пережить. Интерес требует доказательств.

— Что вы успели узнать? — спросил он.

— Кроме того, что в вашей компании смех ходит по пропускам?

— По существу.

— Ваши сотрудники не считают вас плохим руководителем.

— Утешительно.

— Не радуйтесь раньше времени. Они считают вас страшным руководителем. Это разные вещи. Плохого начальника презируют, страшного — боятся разочаровать. У вас второй случай.

Он молчал.

— Люди здесь стараются. Очень. Но они тратят слишком много сил не на работу, а на то, чтобы предугадать вашу реакцию. Они боятся инициативы, потому что инициатива может выглядеть как самостоятельность. Боятся ошибок, потому что ошибка здесь не материал для анализа, а повод почувствовать себя идиотом. Боятся говорить вам правду, потому что правда должна быть идеально оформлена, иначе её не донесут живой до конца совещания.

— А вы, значит, донесёте?

— Я пока донесла её в общий чат. Есть куда расти.

На этот раз пауза была другой.

Очень короткой.

Почти незаметной.

Но Варя вдруг поняла: он едва не улыбнулся.

Не улыбнулся, конечно. Это было бы слишком. Возможно, в его мире улыбка требовала трёх согласований, внутреннего приказа и печати. Но уголок губ дрогнул. На долю секунды. Как крохотный сбой в системе безопасности.

Варя заметила.

И он заметил, что она заметила.

— Не обольщайтесь, Варвара, — сказал он сухо. — Это не было смешно.

— Конечно. Просто мышца устала от тотального контроля.

— Вы переходите границы.

— Я их сначала изучаю.

Он обошёл стол и сел в кресло. Жестом указал на место напротив.

— Садитесь.

Варя села. Не слишком быстро. Не слишком медленно. С достоинством женщины, которую пока не уволили, а значит, рано отдавать кабинету победу.

Матвей открыл ноутбук.

— Кто вас рекомендовал?

— Консалтинговое агентство “Грант и партнёры”.

— Я знаю, кто направил резюме. Я спрашиваю, кто рекомендовал лично.

— Светлана Рогова. Мы с ней работали над проектом в “СеверТехе”. Там руководитель отдела называл обратную связь “нытьём персонала”, пока персонал не ушёл почти целиком и не унёс с собой половину клиентов.

— И вы решили проблему?

— Не я одна. Но да, помогла. Там тоже сначала думали, что людям не хватает мотивации.

— А оказалось?

— Им не хватало уважения, ясных правил и руководителя, который не путал громкость с лидерством.

— Вы сейчас снова намекаете на меня?

— Нет. Сейчас уже говорю прямо. После общего чата намёки выглядят трусливо.

Он сцепил пальцы на столе.

— Допустим, я не увольняю вас прямо сейчас.

— Щедро. Могу изобразить благодарность, но боюсь, выйдет неубедительно.

— Допустим, — повторил он, чуть жёстче, — вы продолжаете аудит. Что вы будете делать?

Варя выпрямилась.

Вот это был уже не разговор о её дерзости. Это был профессиональный вопрос. И она ответила так же.

— Проведу короткие интервью с сотрудниками разных уровней. Анонимно, но с фиксацией повторяющихся проблем. Посмотрю, где решения зависают, почему люди не берут ответственность, какие совещания съедают время, какие правила существуют только для отчётности. Отдельно изучу адаптацию новых сотрудников и причины ухода сильных специалистов. Через неделю дам первый срез. Не финальный приговор, а карту болевых точек.

— Без подобных формулировок?

— В официальной версии — без. В рабочей — зависит от вашего поведения.

— Вы ставите условия?

— Я экономлю ваше время. Вы всё равно будете спрашивать, что я думаю на самом деле. Матвей смотрел на неё так, будто одновременно хотел выставить её из кабинета и оставить, чтобы проверить, насколько далеко она зайдёт.

Варя знала этот взгляд. Так смотрят люди, которые не привыкли встречать сопротивление без страха. Он не был оскорблён по-настоящему. Его раздражало не то, что она сказала. Его раздражало, что часть сказанного уже успела попасть в цель.

— Вы понимаете, что после вашего сообщения сотрудники будут обсуждать это весь день? — спросил он.

— Нет, Матвей Романович. Весь день — это оптимистично. Неделю минимум. Если у вас нет более громкого скандала в запасе.

— У меня нет привычки устраивать скандалы.

— Вот поэтому люди и обрадовались чужому.

Он замолчал.

За окном город блестел стеклом и солнцем, внизу машины двигались как аккуратные точки. В кабинете было настолько чисто, собранно и дорого, что Варя вдруг захотелось поставить на стол что-нибудь нелепое. Например, кружку с котом. Или вазу с ромашками. Или табличку «Здесь иногда разговаривают живые люди».

— Почему вы не испугались? — неожиданно спросил Матвей.

Варя моргнула.

Вопрос прозвучал тише, чем предыдущие. Не как управленческий. Почти личный.

Она могла бы отшутиться. Сказать, что испугалась, но внутренне, чтобы не портить фасад. Или что у неё фигура устойчивая к корпоративным бурям. Это было бы легко.

Но он спросил серьёзно.

И она ответила почти серьёзно:

— Испугалась. Просто я давно поняла: если страху дать право говорить первым, потом он не отдаст микрофон.

Матвей не отвёл взгляда.

На секунду между ними возникло странное молчание. Не враждебное. Не мягкое. Как будто они оба вдруг увидели в этом разговоре что-то лишнее для первого дня.

Варя первой вернула себе привычную лёгкость.

— К тому же увольнение в первый день плохо смотрится в резюме. Пришлось держаться.

— Вы невозможны.

— Часто слышу. Обычно от людей, которым стало возможно чуть больше, чем они планировали.

Он опустил взгляд на ноутбук, что-то быстро набрал, потом повернул экран.

— Хорошо. Вы продолжаете работу.

Варя не сразу поверила.

— Простите?

— Не заставляйте меня повторять решения. Я не люблю снижать их ценность.

— Вы не увольняете меня?

— Пока нет.

— Очень интригующее “пока”. У него прямо костюм, кабинет и холодный кофе.

— Но условия меняются.

Варя внутренне собралась.

— Какие?

— Вы больше не будете работать только с HR.

— А с кем?

Он посмотрел ей прямо в глаза.

— Со мной.

Вот тут Варя всё-таки замолчала.

Матвей Ланской откинулся в кресле, и на его лице появилось выражение человека, который только что нашёл самый неудобный, но стратегически верный ход.

— Раз вы так хорошо видите проблемы, Варвара, будете наблюдать источник лично. Вы получите доступ к моему расписанию, совещаниям, встречам с руководителями отделов. Посмотрите, где именно, по вашему мнению, я мешаю “жизни живых людей”.

— Вы хотите, чтобы я ходила за вами и фиксировала управленческие грехи?

— Я хочу, чтобы вы доказали, что ваш отчёт — не просто наглая шутка.

— А если докажу?

— Тогда я рассмотрю ваши рекомендации.

— Включая временное сокращение вашего участия?

Его взгляд стал сухим.

— Не увлекайтесь.

— Поздно. Я уже мысленно сделала бейдж: “Варя Круглова. Сокращаю босса гуманно”.

— Вы будете соблюдать деловой тон.

— Я постараюсь. Но предупреждаю: у меня деловой тон иногда хромает от абсурда.

— Вы будете присутствовать на утреннем совещании завтра в девять.

— В качестве кого?

— В качестве внешнего аудитора.

— То есть маскировка временной помощницы закончилась?

— Вы сами её уничтожили общим сообщением.

— Справедливо.

— И ещё, — Матвей чуть наклонился вперёд. — Если вы хотите работать рядом со мной, вам придётся научиться отделять остроумие от непрофессионализма.

Варя улыбнулась медленно.

— А вам, если вы хотите, чтобы люди перестали исчезать при вашем появлении, придётся научиться отделять уважение от страха.

Он смотрел на неё несколько долгих секунд.

Потом нажал кнопку на телефоне.

— Алина, подготовьте для Варвары Кругловой постоянный пропуск на время аудита. И внесите её в мой рабочий график на ближайшую неделю.

В динамике повисла пауза.

— В ваш график, Матвей Романович?

— Да.

— На все встречи?

— На те, где присутствуют живые люди, — сказал он и посмотрел на Варю.

Она не удержалась. Улыбнулась шире.

Вот теперь это была не просто работа.

Это была война.

Очень странная, очень офисная, очень опасная война с мужчиной, который привык выигрывать без смеха.

Матвей отключил связь.

— Завтра в девять, Варвара. Не опаздывайте.

— Я не опаздываю на собственные катастрофы.

— И постарайтесь больше ничего не отправлять в общий чат.

Варя поднялась, взяла сумку и уже у двери обернулась:

— Матвей Романович, если завтра сотрудники увидят меня рядом с вами, они решат, что вы взяли меня в заложники.

— А вы что им скажете?

— Что всё под контролем.

— Моим?

Варя посмотрела на него и улыбнулась так вежливо, что это почти сошло за корпоративную субординацию.

— Пока под моим.

Она вышла из кабинета под взглядом ассистентки, которая явно мечтала задать сто вопросов, но была слишком хорошо обучена для счастья.

— Жива? — тихо спросила Алина.

— Не только, — сказала Варя. — Меня повысили до наблюдателя за генеральным бедствием.

Алина прикрыла рот рукой. Из приёмной донёсся короткий смешок, быстро задушенный профессионализмом.

В коридоре Варю встретила тишина ожидания. Сотрудники поднимали глаза от мониторов, делали вид, что не смотрят, и смотрели ещё сильнее.

Татьяна Сергеевна выбежала из переговорной.

— Ну?

Варя остановилась посреди коридора, оглядела лица за стеклянными перегородками и поняла, что новость уже ждут так, будто от неё зависит погода в офисе на ближайший квартал.

Она подняла временный пропуск.

— Меня не уволили.

По отделу прошёл осторожный выдох.

— Хуже, — добавила Варя. — Теперь я работаю лично с Матвеем Романовичем.

И вот тут офис снова засмеялся.

Не громко. Не свободно. Пока ещё нет.

Но уже не от нервов.

Глава 2. Босс попал под сокращение

На следующий день Варя пришла на работу на двадцать минут раньше — не потому, что боялась опоздать к Матвею Ланскому, а потому что любой приличной катастрофе полагалось дать время на расстановку декораций.

Офис встретил её странной тишиной. Уже не той, вчерашней, с привкусом страха и натянутой вежливости. Сегодня тишина была другая: настороженная, живая, похожая на паузу перед тем, как кто-нибудь в компании наконец решится спросить вслух: «Ну что, она правда ещё работает?»

Варя прошла через турникеты, приложив новый пропуск. На экране мигнуло зелёным: «Круглова Варвара. Внешний аудитор».

— Ого, — сказала она турникету. — А вчера я была временной помощницей. У нас с вами всё стремительно.

Охранник, тот самый крупный мужчина с позвоночником служебного образца, кашлянул в кулак.

— Доброе утро, Варвара.

— Доброе. Вы меня запомнили?

— После вчерашнего общий чат вас запомнил даже в региональном филиале.

— Прекрасно. Я всегда мечтала о славе, но думала начать с чего-нибудь менее кадрового.

Охранник попытался сохранить серьёзное лицо, но уголок рта всё-таки сдался.

Варя поднялась на четырнадцатый этаж. Лифт ехал медленно, торжественно, будто сам понимал, что везёт женщину, которой сегодня предстояло сопровождать генерального директора и делать вид, что это не выглядит как корпоративный эксперимент с высоким риском взаимного раздражения.

Двери открылись.

Первой её увидела Алина, ассистентка Матвея. Она стояла у стойки с планшетом, идеально прямая, гладкая, собранная, как человек, который способен отменить хаос одной вежливой фразой. Но глаза у неё были живые. И в них плескалось то самое любопытство, которое нельзя прописать в должностной инструкции, зато оно прекрасно помогает переживать рабочие дни.

— Доброе утро, Варвара.

— Доброе. Я правильно понимаю, что меня сегодня официально запускают в зону повышенного генерального давления?

Алина на секунду опустила взгляд в планшет.

— Матвей Романович ждёт вас в восемь сорок пять.

— Он сказал «ждёт» или «требуется»?

— Он сказал: «Когда Круглова появится, проводите ко мне».

— Значит, «требуется», но с остатками воспитания.

Алина прикусила губу, чтобы не улыбнуться.

— Вам кофе?

— Нет, спасибо. На совещания с Матвеем Романовичем лучше входить без лишних стимулов. Моя нервная система и так сегодня на корпоративном тимбилдинге.

— Тогда вода?

— Вода звучит как надежда. Давайте.

Пока Алина наливала воду, из коридора выглянула девушка из клиентского отдела. Варя узнала её: вчера та слишком быстро сказала «у нас всё нормально». Сегодня девушка смотрела на Варю уже иначе — с тревогой, но и с осторожным ожиданием.

— Вы правда остались? — спросила она негромко.

— Правда.

— И будете ходить с Матвеем Романовичем на встречи?

— Да. В качестве человека, который проверяет, есть ли жизнь после слова «Ланской». Девушка фыркнула, тут же оглянулась и исчезла за перегородкой.

Алина поставила перед Варей стакан.

— У нас сегодня ставки идут.

— На что?

— Сколько вы продержитесь в его графике.

— И какие варианты?

Алина подняла глаза к потолку, будто вспоминала данные.

— Оптимисты поставили на неделю. Реалисты — на обед. Отдел продаж считает, что вы сами уйдёте после первого совещания по бюджету.

— А вы?

— Я не участвую в ставках.

— Потому что должность не позволяет?

— Потому что я вижу его расписание и считаю это нечестным преимуществом.

Варя уважительно кивнула.

— Алина, вы опасный человек.

— Я просто организованный.

— В этой компании это, кажется, одно и то же.

Дверь кабинета открылась ровно в восемь сорок пять. Матвей Ланской стоял на пороге в тёмно-сером костюме, безупречный настолько, что Варе захотелось мысленно поставить рядом с ним табличку: «Не прислоняться, острые углы». Лицо спокойное, взгляд собранный. Никаких следов вчерашнего скандала. Будто общий чат сам собой взорвался, посмеялся и теперь должен был вернуться к квартальным задачам.

— Варвара, — сказал он.

— Матвей Романович.

— Проходите.

Она взяла блокнот, стакан воды и вошла в кабинет.

Сегодня на столе уже лежала папка с её фамилией. Варя заметила это сразу. Плотная, белая, с аккуратной наклейкой: «Аудит внутренних процессов. Внешний специалист: В. Круглова».

— Как быстро я стала папкой, — сказала она. — Вчера была угрозой авторитету, сегодня уже документооборот.

Матвей закрыл дверь.

— Угроза авторитету тоже должна быть оформлена.

— Иначе в компании начнётся хаос?

— Иначе я не понимаю, как с ней работать.

— Пугающая честность. Почти доверительная беседа.

Он не стал отвечать на шутку. Прошёл к столу, открыл папку и положил перед ней лист.

— Ваши условия работы.

Варя села напротив, быстро пробежала глазами документ. Всё было составлено сухо, чётко и без единого лишнего слова: срок аудита, доступ к отделам, формат интервью, еженедельный промежуточный отчёт, участие в ряде управленческих встреч, запрет на разглашение внутренней информации, обязательство согласовывать публичные коммуникации.

— «Публичные коммуникации», — прочитала она. — Это вы сейчас про общий чат?

— В том числе.

— Матвей Романович, там было одно сообщение.

— Одного хватило.

— Справедливо. У вашей компании хорошая восприимчивость к тексту.

— Дальше, — сказал он.

Варя опустила взгляд.

— «Не вмешиваться в стратегические решения». Понимаю. «Не нарушать рабочие процессы». Логично. «Не подрывать управленческий авторитет первого лица». Вот тут придётся уточнять.

— Что именно?

— Где граница между «подрывать авторитет» и «говорить правду, которая ему не понравится»?

Матвей сел напротив. Не откинулся в кресле, не расслабился. Просто занял место так, будто даже сидение было частью переговорной позиции.

— Граница проходит там, где профессиональная критика превращается в публичное высмеивание.

— То есть фраза «главный фактор текучки — генеральный директор» уже за границей?

— Она на соседнем континенте.

— Поняла. Буду возвращаться паромом.

Он вздохнул. Очень коротко, но Варя заметила.

— Варвара.

— Я серьёзно слушаю.

— Тогда слушайте без комментариев хотя бы три минуты.

Она посмотрела на часы на стене.

— Пошли.

Матвей выдержал паузу. Видимо, человек, привыкший к идеальной дисциплине, сейчас внутренне пересчитывал свои жизненные решения.

— Первое. Вы проводите интервью с сотрудниками только по согласованному графику, чтобы не срывать работу отделов. Второе. Вы не даёте обещаний от имени компании. Третье. Вы не обсуждаете со специалистами мои личные качества, только управленческие процессы. Четвёртое. Вы не устраиваете цирк с улыбками.

Варя подняла руку.

— Три минуты ещё не прошли, но тут необходима терминологическая комиссия.

— Что неясно?

— «Цирк с улыбками». Это когда люди смеются без приказа?

— Это когда внешний специалист превращает рабочую среду в площадку для демонстрации остроумия.

— А если остроумие помогает получить правду?

— Правда должна добываться профессиональными методами.

— Согласна. Но иногда профессиональный метод — это не таблица, а фраза, после которой человек наконец перестаёт говорить «у нас всё нормально».

— Вы будете соблюдать баланс.

— Я всегда соблюдаю баланс. Просто у меня он пышнее стандартного.

Матвей посмотрел на неё поверх документа.

Варя невинно улыбнулась.

— Это была самоирония. Не подрыв авторитета.

— Пятое, — продолжил он, проигнорировав, хотя в глазах мелькнула усталая искра, — вы не называете меня в документах и при сотрудниках ходячей тревогой в костюме.

Варя медленно отложила ручку.

— А это уже клевета.

— Что именно?

— Я такого не говорила.

— Пока.

— Вы заранее запрещаете мои будущие формулировки?

— Я учусь работать на опережение.

— Сильный ход.

— Шестое. На совещаниях вы наблюдаете и фиксируете, но не вмешиваетесь без моего разрешения.

— А если совещание начнёт тонуть в управленческом абсурде?

— Вы фиксируете.

— А если абсурд начнёт фиксировать сотрудников?

— Варвара.

— Поняла. Вмешиваться нельзя. Спасать нельзя. Шутить нельзя. Дышать можно по согласованному графику?

— Дышите свободно. Пока это не мешает работе.

Варя посмотрела на него с почти тёплым восхищением.

— У вас редкий талант говорить такие вещи с абсолютно серьёзным лицом.

— А у вас редкий талант проверять границы после каждого предложения.

— Профессиональная привычка.

— Называется иначе.

— Упрямство?

— Мягко.

— Зато честно.

Матвей подвинул к ней ручку.

— Подпишите ознакомление.

Варя взяла ручку, но не стала сразу подписывать. Перевернула лист и на обороте, под свободным полем, аккуратно написала от руки:

«Дополнение внешнего аудитора: генеральный директор обязан хотя бы раз в день вести себя так, будто подчинённые — не мебель с KPI».

Матвей смотрел, как она пишет.

— Вы сейчас что делаете?

— Добавляю свой пункт.

— Это не договор.

— Тогда назовём это гуманитарным приложением.

— Варвара.

Она положила ручку и повернула лист к нему.

— Вы хотите, чтобы я работала честно? Вот честно. Люди здесь не чувствуют, что вы видите в них людей. Они чувствуют, что вы видите функциональные единицы. Не потому что вы злой. Я пока не готова ставить такой вывод. А потому что у вас лицо человека, который даже «доброе утро» произносит как проверку эффективности сна.

Он молчал.

Она продолжила спокойнее:

— Я не прошу вас обнимать коллектив и раздавать всем воздушные шары. Я прошу хотя бы один раз в день намеренно менять привычку. Задать вопрос не о сроках, а о препятствиях. Не сказать «почему не готово», а спросить «что мешает». Не смотреть на человека так, будто он уже внутренне заполнил заявление.

Матвей сложил руки на столе.

— Вы делаете далеко идущие выводы.

— Да. И буду их проверять. Для этого вы меня и оставили.

— Я оставил вас, чтобы вы доказали свои слова фактами.

— Значит, дайте мне возможность увидеть факты рядом с вами, а не за стеклом вашего кабинета.

Он взял лист и посмотрел на её приписку.

— «Мебель с КРІ», — произнёс он.

— Кратко, образно, юридически почти безобидно.

— Почти?

— Я не юрист. Я внешняя угроза вашему стилю управления.

Он поднял взгляд. На этот раз в нём не было раздражения. Скорее напряжённый интерес, который он сам себе, возможно, не разрешал.

— Хорошо. Один раз в день.

Варя моргнула.

— Вы согласны?

— Я сказал: хорошо.

— Простите, просто я не ожидала, что вы так быстро подпишете гуманитарное приложение.

— Не привыкайте.

— Уже поздно. Я эмоционально вложилась.

— В девять у нас обход отделов. Начнём с клиентского блока.

— Почему с него?

— Там самая высокая текучка.

— Вы сказали это так, будто речь о складском остатке.

— Варвара.

— Всё, молчу. Фиксирую. Почти мебель, но с ручкой.

Он встал.

— И ещё.

— Да?

— Вчера после вашего сообщения сотрудники работали хуже обычного.

— Или впервые за долгое время работали с обсуждаемым смыслом.

— Это не одно и то же.

— Возможно. Проверим.

— Вы очень любите слово «проверим».

— Оно честнее, чем «я уже всё знаю».

Матвей на секунду задержал на ней взгляд, а потом открыл дверь.

В приёмной Алина сделала вид, что не прислушивалась. Получилось почти убедительно, если не считать того, что она держала ручку над планшетом уже слишком долго.

— Алина, — сказал Матвей, — перенесите встречу с финансовым директором на одиннадцать тридцать. С девяти до одиннадцати я буду с Варварой на обходе.

Алина подняла глаза.

— Лично?

— Да.

— По отделам?

— Именно.

Пальцы ассистентки на секунду застыли.

— Хорошо, Матвей Романович.

Когда они вышли в коридор, Варя почувствовала, как новость несётся быстрее их шагов. Она не видела сообщений, но почти слышала, как внутренние чаты вспыхивают короткими фразами: «Он идёт с ней», «реально по отделам», «что происходит», «кто-нибудь видел его лицо?»

Матвей шёл рядом, строгий, безупречный, совершенно не похожий на человека, которого только что обязали вести себя с подчинёнными не как с мебелью.

— Вы понимаете, что сейчас офис обсуждает нас активнее, чем квартальные планы? — спросила Варя.

— Это пройдёт.

— Не уверена. Вы и я вместе в коридоре — это для них как корпоративное затмение.

— Сотрудники должны заниматься работой.

— Они и занимаются. Просто теперь у них появилась сюжетная линия.

— Мне не нравится это выражение.

— А мне не нравится текучка сорок процентов в клиентском блоке. У каждого свои маленькие разочарования.

Он бросил на неё взгляд.

— Вы всегда так легко произносите неудобные вещи?

— Нет. Иногда трудно. Просто я делаю вид, что легко, чтобы не дать собеседнику раньше времени спрятаться за должность.

Матвей ничего не ответил.

В клиентском блоке их появление произвело эффект, который Варя мысленно назвала «массовое воскрешение рабочих задач». Мониторы ожили, спины выпрямились, улыбки исчезли, как будто их выключили централизованно. Руководитель отдела, невысокий мужчина лет сорока с лицом вечного аврала, вскочил со своего места так резко, что стул откатился назад.

— Матвей Романович! Мы вас не ожидали.

— Это заметно, Павел Игоревич.

Павел Игоревич побледнел на полтона.

Варя повернула голову к Матвею.

— Первый шанс на гуманитарное приложение.

Он посмотрел на неё так, будто она только что ткнула пальцем в кнопку, которую не стоило трогать при свидетелях.

— Павел Игоревич, — сказал Матвей ровнее, — мы с Варварой проводим аудит внутренних процессов. Мне важно услышать, что мешает вашей команде работать устойчивее.

В отделе наступила такая тишина, что даже принтер, кажется, решил не вмешиваться.

Павел Игоревич моргнул.

— Мешает?

— Да.

— Нам... ничего критичного не мешает. Есть текущие сложности.

Варя сделала пометку в блокноте.

Матвей заметил.

— Что вы записали?

— «Текущие сложности» — корпоративный эвфемизм для «если скажу правду, меня найдут в таблице увольнений».

Павел Игоревич кашлянул.

Кто-то за ближайшим столом резко уткнулся в монитор.

Матвей медленно повернулся к ней.

— Варвара.

— Я не вмешиваюсь. Я перевожу с офисного на человеческий.

Павел Игоревич нервно улыбнулся.

— Нет, ну не всё так драматично...

— Павел Игоревич, — сказала Варя мягко, — у вас за год ушли двое ведущих менеджеров и четыре специалиста. Из оставшихся трое уже обновили резюме. Это не драматично. Это дорого.

Сотрудники за столами перестали делать вид, что не слушают.

Матвей тоже это заметил. В его лице ничего не изменилось, но Варя увидела, как он мгновенно переключился с раздражения на информацию.

— Откуда у вас данные о резюме? — спросил Павел.

— Из разговоров. Люди иногда рассказывают правду, если не начинать с фразы «у нас всё под контролем».

— У нас действительно...

— Не надо, — сказал Матвей.

Все посмотрели на него.

Он произнёс это не громко, но слово легло в отдел тяжёлым предметом.

— Не надо повторять формулировки, если они ничего не объясняют. Что мешает?

Павел Игоревич словно не сразу поверил, что вопрос задают всерьёз.

— Много согласований, — сказал он наконец. — Слишком много. Решения по клиентским конфликтам идут наверх, иногда по три дня. Клиент злится, менеджер ждёт, потом получает замечание, что не удержал ситуацию.

Матвей нахмурился.

— Вы должны эскалировать только нестандартные случаи.

— Матвей Романович, — осторожно сказал Павел, — нестандартным у нас считается почти всё, где есть риск недовольства клиента.

— Кто так установил?

Павел посмотрел на своих сотрудников.

Никто не поднял глаз.

Варя заметила молодого парня в зелёном свитере, который сжал губы, будто удерживал фразу. На бейджике было написано: «Данила».

— Данила, — сказала Варя.

Парень вздрогнул.

— Я?

— Нет, ваш свитер. Конечно, вы. У вас лицо человека, который знает ответ, но уже попрощался с карьерой.

Данила покраснел.

Матвей повернулся к нему.

— Говорите.

— Я... — Данила сглотнул. — Просто после случая с «Вест-Контуром» все стали перестраховываться.

— Какого случая?

Павел Игоревич быстро вмешался:

— Там был конфликт по срокам, мы разобрали.

— Не разобрали, — тихо сказала девушка с соседнего места.

Её звали Лена. Варя запомнила её вчера: тонкая, собранная, с глазами человека, который давно говорит меньше, чем думает.

Матвей перевёл взгляд на неё.

— Лена?

Та побледнела, но Варя вдруг поставила перед ней стакан воды, который несла с собой из кабинета. Просто поставила. Без комментария. Это было маленькое действие, почти бытовое, но Лена посмотрела на Варю благодарно, как будто ей дали не воду, а право продолжить.

— Там менеджер приняла решение сама, чтобы удержать клиента, — сказала Лена. — Клиент в итоге остался. Но на разборе вы сказали, что самодеятельность недопустима.

Матвей молчал.

— После этого никто не хочет решать без подписи руководителя, — добавила Лена. — Потому что если получится хорошо, это просто работа. А если нет — ошибка.

Варя не записывала. Она смотрела на Матвея.

Вот оно. Не статистика. Не проценты. Живой механизм страха, пойманный прямо на месте.

Матвей стоял неподвижно. Сухой, строгий, собранный. Но Варя увидела маленькую деталь: пальцы на папке сжались чуть сильнее.

— Я сказал, что самостоятельность недопустима при отсутствии расчёта, — произнёс он. Лена опустила глаза.

— Мы запомнили первое.

В отделе стало тихо.

Варя ожидала резкости. Ответа. Корректировки. Матвей Ланской явно был из тех людей, для которых неточность в воспоминаниях — почти личный вызов.

Но он неожиданно спросил:

— Что нужно изменить, чтобы вы принимали решения быстрее?

Павел Игоревич растерялся так, будто ему предложили не улучшение процесса, а прыжок с крыши.

— Ну... можно определить лимиты самостоятельных решений.

— Конкретно.

— По суммам компенсаций, срокам ответа, типам клиентских претензий. И чтобы менеджер не получал выговор, если действовал в рамках лимита.

— Подготовьте предложения к завтрашнему дню.

Павел кивнул.

— Да, конечно.

Варя подняла брови.

— Не к завтрашнему.

Матвей повернулся к ней.

— Что?

— Не к завтрашнему. У людей текущая нагрузка, плюс страх ошибиться. Если они за ночь сделают документ, он будет выглядеть как попытка угадать вашу реакцию. Дайте им два дня и право принести черновик без идеальной упаковки.

Матвей явно хотел возразить.

Павел Игоревич явно хотел исчезнуть.

Лена смотрела в стол.

Данила смотрел на Варю так, будто она только что предложила отменить гравитацию.

— Два дня, — сказал Матвей после паузы. — Черновик допустим.

Варя сделала пометку.

— Отлично. Первый предмет мебели сегодня слегка заговорил.

— Варвара, — сказал он тихо.

— Всё, больше не буду. Это был профессиональный восторг.

Когда они вышли из клиентского блока, за спинами у них не сразу возобновился шум. Сначала сотрудники молчали, переваривая случившееся. Потом кто-то тихо сказал:

— Черновик допустим...

И в этих двух словах было больше надежды, чем в десятке мотивационных плакатов.

Матвей шёл молча.

Варя тоже несколько шагов молчала, что само по себе было уважительным жестом с её стороны.

— Вы молодец, — сказала она наконец.

Он остановился.

— Что?

— Вы спросили, что мешает. Не сказали им сразу, как правильно. Не спорили до победного конца. Для первого дня сокращения управленческого абсурда — достойно.

— Это не сокращение.

— Пока пилотный проект.

— И я не нуждаюсь в похвале.

— Конечно. Вы же генеральный директор. Вас, наверное, хвалит только финансовый отчёт.

Он посмотрел на неё сухо, но без прежней жёсткости.

— Вы вмешались в срок.

— Да.

— Я сказал, что вы не должны вмешиваться без разрешения.

— А я увидела, что вы сейчас назначите им ночной марафон по угадыванию вашей мысли. Это испортило бы весь эффект.

— Вы приняли решение за меня.

— Нет. Я предложила другое. Вы приняли сами.

Он молчал.

Варя чуть смягчилась.

— Матвей Романович, если вы хотите, чтобы я просто стояла рядом с блокнотом и делала вид, что реальность удобная, вам нужна не я. Вам нужен дорогой диктофон в платье. У меня платье есть, диктофоном не буду.

Его взгляд на секунду опустился — не грубо, не оценивающе, а будто он только сейчас заметил её платье: сегодня тёмно-синее, с мягким поясом, подчёркивающее её фигуру не вызывающе, а спокойно. Варя уловила этот взгляд и вдруг ощутила странную неловкость.

Не неприятную.

Опасную.

Она тут же прикрыла её шуткой:

— Да, платье не входит в стоимость аудита. Это личный вклад в корпоративную цветотерапию.

Матвей вернул взгляд к её лицу.

— Вы часто защищаетесь юмором?

Вопрос прозвучал неожиданно.

Варя чуть замедлила шаг.

— Часто.

— Почему?

— Потому что если я делаю это первой, люди не успевают решить, что мой размер, голос или яркость — приглашение к их комментариям.

Он ничего не сказал.

И Варя тут же пожалела, что ответила так честно. Не потому, что стыдилась. Просто между ними вдруг снова возникло то же странное пространство, что вчера в кабинете: слишком живое для рабочего конфликта.

Она отвела взгляд на стеклянную стену переговорной.

— Следующий отдел?

— Финансы.

— О, там меня точно полюбят. Люди, которые живут в таблицах, обычно радуются женщине, пришедшей с блокнотом и репутацией взрыва общего чата.

В финансах их встретили не страхом, а холодной настороженностью. Здесь сотрудники были похожи на людей, которые не теряют самообладание даже тогда, когда мир вокруг пыта-

ется стать эмоциональным. Главный финансист, Игорь Савельевич, мужчина с седыми висками и голосом сухого протокола, выслушал вводную Матвея, посмотрел на Варю и сказал:

— Надеюсь, аудит не будет мешать закрытию месяца.

— Надежда — прекрасный инструмент, — сказала Варя. — Но я предпочитаю расписание. Дайте мне два окна по двадцать минут с вашими специалистами, и я не буду ходить между столами с вопросом «а почему вы все такие серьёзные».

— Мы серьёзные, потому что отвечаем за деньги.

— Я отвечаю за людей. Поверьте, там тоже много непредвиденных расходов.

Игорь Савельевич не улыбнулся. Зато женщина за соседним столом быстро опустила глаза, скрывая смех.

Матвей наблюдал.

Варя это чувствовала почти кожей. Не как давление, а как постоянную проверку. Он следил, где она перегибает, где попадает, где получает отклик. Она работала с людьми, но всё время ощущала рядом его собранное молчание. Как тёмную линию на полях текста.

И самое неприятное — это начинало её бодрить.

Финансовый отдел оказался менее запуганным, но более закупоренным. Здесь не жаловались на Ланского прямо. Здесь говорили о «перераспределении ответственности», «параллельных согласованиях», «дублировании отчётности». Варя слушала, задавала вопросы, иногда бросала фразу, которая заставляла людей выходить из официального языка.

— То есть вы делаете один отчёт для смысла, второй для начальства и третий на случай, если первые два кому-то не понравятся?

Игорь Савельевич медленно снял очки.

— Формально — нет.

— А человечески?

Женщина за соседним столом сказала:

— Человечески — да.

Матвей повернулся к ней.

— Марина, почему это не поднимали раньше?

Марина ровно посмотрела на него.

— Поднимали.

— Когда?

— В прошлом квартале. На совещании. Вы сказали, что финансовая прозрачность важнее комфорта исполнителей.

Матвей чуть сдвинул брови.

— Я говорил о контроле рисков.

— Мы услышали, что будем делать три версии отчётов и не спорить.

Варя не вмешалась.

Ей было важно, чтобы он услышал это сам. Не через её шутку, не через перевод. Напрямую.

Матвей выдержал взгляд Марины.

— Принесите мне примеры дублирования. Сегодня до конца дня.

Варя кашлянула.

Он медленно повернул голову.

— Что?

— Ничего. Просто в моём блокноте уже появилось слово «сегодня» с тремя восклицательными знаками.

— Варвара.

— Вы же сами согласились вести себя так, будто люди — не мебель. У мебели нет планов на вечер. У людей есть.

Игорь Савельевич посмотрел на них обоих так, будто присутствовал при редком природном явлении.

Матвей сделал паузу.

— Хорошо. Завтра до полудня.

Варя улыбнулась.

— Прогресс. Мы уже сокращаем не людей, а дедлайны из области фантастики.

— Не комментируйте каждое решение.

— Я праздную маленькие победы. В вашей компании это, похоже, новая практика.

После финансов они прошли IT, где Сергей, автор вчерашнего сообщения «Это баг?», оказался долговязым парнем с тревожными глазами и неожиданно сухим юмором.

— Так это всё-таки был не баг? — спросил он у Вари, когда Матвей отвлекся на звонок.

— Нет. Это была функция.

— Тогда функция понравилась пользователям.

— Главное, чтобы администратор системы не заблокировал.

Сергей кивнул в сторону Матвея.

— Администратор системы сегодня сам ходит по отделам. У нас в чате уже мемы.

— Сергей.

Матвей не повышал голос, но Сергей мгновенно выпрямился.

— Да, Матвей Романович.

— Мемы в рабочее время?

— Обеденный перерыв через семь минут.

— Сейчас не обед.

Сергей побледнел.

Варя увидела, как привычный страх возвращается быстрее, чем смех успевает исчезнуть.

Она посмотрела на Матвея.

Не сказала ничего.

Просто посмотрела.

Матвей задержал взгляд на Сергее, потом словно внутренне переставил фразу.

— После обеда пришлите Алине список повторяющихся запросов от отделов. Хочу понять, какие внутренние сервисы перегружены.

Сергей моргнул.

— Хорошо.

— И мемы, — добавила Варя, — храните как историческое свидетельство культурного сдвига.

Матвей посмотрел на неё.

— Нет.

— Жаль. Я надеялась на приложение к отчёту.

— Не будет в отчёте мемов.

— Даже одного?

— Варвара.

— Поняла. Культурный сдвиг пока без иллюстраций.

К одиннадцати Варя устала.

Не физически — к таким марш-броскам по офисам она привыкла. Устала от постоянного напряжения вокруг Матвея. Как будто каждый отдел был комнатой, где люди сидели с включённым светом, но у каждого на столе лежал невидимый выключатель: появлялся Ланской — и половина живого сразу гасла.

Но сегодня кое-где свет не выключился полностью.

Варя видела это.

И он, кажется, тоже.

После обхода они вернулись в его кабинет. Алина принесла распечатанное расписание, Татьяна Сергеевна прислала обновлённый список интервью, а общий чат, по словам Алины, находился «в состоянии сдержанного кипения».

— Какие у вас предварительные выводы? — спросил Матвей, едва дверь закрылась.

— Уже?

— Вы же делаете их быстро.

— Предварительный вывод первый: вы действительно не злой миф.

— Утешительно.

— Но миф очень удобный. Люди на вас списывают всё, даже то, что могут решить сами.

Потому что проще сказать «Ланской не одобрит», чем рискнуть.

— Вы сами вчера назвали меня главным фактором текучки.

— Да. И не отказываюсь от этой версии. Просто сегодня добавляю уточнение: вы не единственная причина, вы центральная привычка системы. Люди привыкли бояться вас, а вы привыкли, что страх работает быстрее доверия.

Матвей стоял у окна, спиной к городу.

— Страх действительно работает быстрее.

— Да. Но недолго. Потом люди либо уходят, либо перестают думать.

Он повернулся.

— Вы считаете, что мои сотрудники перестали думать?

— Нет. Они думают тайно.

Матвей молчал.

— У вас сильные люди, — сказала Варя. — Умные, ответственные, местами упрямые.

Но они потратили столько времени на угадывание вашей реакции, что уже не всегда отличают собственное решение от попытки избежать замечания.

— Вы говорите так, будто я намеренно их запугивал.

— Нет. Я говорю так, будто вы намеренно строили систему без слабых мест. А получили систему, где слабым местом стало всё человеческое.

Он смотрел на неё долго, и Варя впервые увидела не начальника, а мужчину, которому не понравился вывод не потому, что он задевал самолюбие. А потому что мог оказаться правдой.

— У меня компания, Варвара. Не клуб эмоционального комфорта.

— Конечно. Но компания состоит из людей. И если людям нужно прятать эмоции, ошибки, сомнения и вопросы, они начинают прятать заодно идеи, риски и правду. А это уже касается не комфорта, а денег.

Он подошёл к столу, взял её лист с припиской про мебель и КРІ.

— Вы хотите запустить какую-то программу?

— Пока хочу запустить мысль.

— Мысль не оформляется приказом.

— Зато её можно убить приказом очень быстро.

Он поднял глаза.

— Конкретнее.

Варя открыла блокнот. На чистой странице она написала крупно:

«Сокращаем не людей, а управленческий абсурд».

Матвей прочитал и застыл.

— Нет.

— Вы ещё не слышали концепцию.

— Название уже достаточно.

— Название цепляет.

— Оно провокационное.

— Именно поэтому сотрудники его запомнят.

— Оно звучит так, будто компания официально признаёт абсурдность управления.

— А компания разве официально признаёт только то, что красиво звучит?

— Варвара.

— Матвей Романович, у вас люди боятся сокращений, увольнений, оценок, разговоров, совещаний, ваших пауз и даже собственных черновиков. Если вы хотите изменить атмосферу, нужно дать им не очередную «инициативу по развитию эффективности», от которой всем захочется лечь лицом в таблицу. Нужно что-то человеческое. Честное. Смешное, но не глупое. Название должно сказать: мы видим проблему и не собираемся притворяться, что всё идеально.

— И вы хотите объявить это на общем совещании?

— Да.

— Сегодня?

— Да.

— Вы понимаете, что это напрямую заденет меня?

— Да.

— И всё равно предлагаете.

— Да.

Он медленно сел.

— Иногда мне кажется, что у вас отсутствует инстинкт самосохранения.

— Есть. Просто он давно работает в паре с профессиональным любопытством, и тот его постоянно перебалтывает.

— Общее совещание через час. Там будут руководители всех отделов.

— Отлично.

— Нет. Не отлично.

— А что вы планировали обсуждать?

— Итоги квартала, основные риски, корректировку процессов.

— То есть три темы, после которых люди опять решат, что их жизнь — это черновик к чужой таблице.

— Не преувеличивайте.

— Я почти никогда не преувеличиваю. Я художественно укрупняю реальность.

— Это называется манипуляция.

— Это называется коммуникация, когда сухую правду уже никто не слышит.

Матвей откинулся в кресле.

— Предположим, я даю вам пять минут.

— Десять.

— Пять.

— Восемь и я не говорю слово «мебель».

— Шесть.

— Семь, и я не показываю мемы Сергея.

— Шесть.

— Шесть с половиной?

Он посмотрел на неё так, что Варя подняла руки.

— Хорошо. Шесть. Но если сотрудники начнут хлопать, вы не будете смотреть на них как на нарушителей тишины.

— Они не начнут хлопать.

— Это вызов?

— Это наблюдение.

— Записала. Генеральный директор не верит в аплодисменты. Проверим.

Он покачал головой, но в этот раз в движении не было прежнего раздражения. Скорее странная усталость человека, которого внезапно втянули в жизнь без предварительной повестки.

Общее совещание проходило в самой большой переговорной — «Атланта». Варя, увидев название, сразу решила, что помещение явно мечтало быть международным форумом, а получилось местом, где люди коллективно переживали управленческие прогнозы.

Длинный стол, экран, стеклянные стены, три ряда дополнительных стульев. Руководители отделов уже собирались: Павел Игоревич из клиентского блока, Игорь Савельевич из финансов, Татьяна Сергеевна, руководитель продаж с усталым лицом и быстрыми глазами, несколько проектных менеджеров, Алина у стены с планшетом. За стеклом толпились сотрудники, которым формально не нужно было присутствовать, но очень нужно было знать, что произойдёт.

Матвей вошёл первым.

Разговоры стихли.

Варя вошла следом.

Разговоры не возобновились, но тишина стала другой. В ней появилось ожидание, почти азарт. Кто-то в заднем ряду быстро спрятал телефон. Сергей из IT сидел ближе к двери с лицом человека, который пришёл не на совещание, а на премьеру.

Матвей занял место у экрана.

— Коллеги, начнём.

И всё сразу стало привычным: ровный голос, чёткие формулировки, квартальные показатели, риски, направления оптимизации. Варя слушала внимательно. Он был хорош. Очень хорош. Не болтун, не самовлюблённый начальник, не человек, прикрывающий пустоту громкими словами. Он знал компанию насквозь, цифры держал в голове, вопросы задавал точные. В нём была сила, которую невозможно было отрицать.

И именно поэтому Варе стало ещё яснее, почему людям трудно с ним спорить.

Он был не просто начальником.

Он был аргументом в костюме.

Когда Матвей дошёл до блока «внутренние процессы», он сделал паузу.

— В связи с начатым аудитом мы скорректируем часть управленческих процедур. Варвара Круглова представит предварительную инициативу.

Несколько голов повернулись к ней так быстро, будто у всех одновременно сработал один внутренний сигнал.

Варя встала.

С блокнотом.

Без презентации.

Матвей заметил отсутствие слайдов и чуть заметно нахмурился.

— Коллеги, — начала Варя, — вчера я случайно отправила в общий чат фразу, которую нормальные люди сначала прячут в черновик, потом смягчают, потом показывают юристу, потом заменяют на «наблюдаются отдельные зоны роста».

В зале прошла тихая волна сдержанного смеха.

Матвей стоял неподвижно.

— Формулировка была резкой, — продолжила Варя. — И да, я понимаю, что общий чат — не лучшее место для знакомства с внешним аудитором. Есть более традиционные способы: бейдж, рассылка, неловкий кофе на кухне. Но раз уж знакомство состоялось, предлагаю не делать вид, что никто ничего не видел. Видели все. Некоторые даже сделали скриншоты. Сергей, не опускайте глаза, я вас уважаю как хранителя цифровой памяти.

Сергей покраснел. В зале стало смешнее.

— Но если убрать шутку, останется вопрос. Почему одна случайная фраза вызвала столько реакции? Потому что она попала туда, где давно было напряжение. Люди в этой компании устали бояться не работы, а реакции на работу. Устали угадывать, какой черновик достаточно идеален. Устали молчать, когда процесс мешает результату. И, что важнее, устали делать вид, что всё нормально, потому что иначе придётся объяснять, почему не нормально.

Тишина стала плотной.

Варя почувствовала на себе взгляд Матвея, но не посмотрела на него.

— Сегодня мы прошли несколько отделов. Я услышала не лень. Не слабость. Не нежелание работать. Я услышала людей, которые хотят делать хорошо, но слишком часто выбирают безопасно. А безопасно и хорошо — не всегда одно и то же.

Павел Игоревич опустил глаза.

Марина из финансов кивнула почти незаметно.

— Поэтому я предлагаю программу, — сказала Варя и повернулась к экрану. — Без длинных мотивационных названий. Без красивых лозунгов на стену. Рабочее название простое: «Сокращаем не людей, а управленческий абсурд».

На секунду всё застыло.

Игорь Савельевич медленно снял очки.

Кто-то за стеклом открыл рот.

Татьяна Сергеевна прикрыла блокнотом улыбку.

Матвей смотрел на Варю так, будто она всё-таки произнесла слово «мебель», только в праздничной упаковке.

— Что входит в программу? — продолжила Варя быстро, пока зал не успел решить, можно ли реагировать. — Первое: карта лишних согласований. Где решение проходит через пять человек, хотя достаточно двух. Второе: право на черновик. Не каждый документ обязан рождаться сразу в броне идеального отчёта. Третье: лимиты самостоятельных решений для отделов, чтобы сотрудники не эскалировали вверх каждый вопрос, который можно решить на месте. Четвёртое: разбор ошибок без публичного расплющивания личности. Пятое: короткие встречи с руководителями, где вопрос звучит не только «почему не сделано», но и «что мешает сделать».

Она сделала паузу.

— И шестое. Самое сложное.

Варя повернулась к Матвею.

— Участие генерального директора в сокращении генерального директора.

В зале кто-то тихо поперхнулся воздухом.

Матвей медленно поднял бровь.

— Поясните.

Голос был ровный, но Варя слышала в нём предупреждение.

Она улыбнулась.

— Не физически, Матвей Романович. Стул ваш никто не выносит. Пока.

За стеклом кто-то беззвучно засмеялся.

— Речь о сокращении избыточного участия первого лица там, где система должна работать сама. Если каждое решение мысленно проходит через вопрос «а что скажет Ланской», компания становится зависимой не от стратегии, а от вашей предполагаемой реакции. Это опасно для бизнеса. И несправедливо по отношению к вам тоже.

Он смотрел на неё уже иначе.

— Ко мне?

— Да. Потому что вы становитесь не руководителем, а пробкой в горлышке бутылки. Простите за образ. Красивее не нашла.

— Заметно.

— Если люди научатся принимать решения в рамках понятных правил, вам не придётся контролировать каждую мелочь. А им не придётся превращать вашу возможную критику в страшилку, которая живёт в переговорных и питается черновиками.

Теперь смех был уже явным.

Не громким. Но настоящим.

Матвей не улыбнулся. Но и не остановил её.

— Программа начнётся с трёх отделов: клиентский блок, финансы и ИТ, — сказала Варя. — Через неделю будет первый срез. Не отчёт ради отчёта, а список конкретных изменений: что убрали, что упростили, где дали право решать, где перестали делать вид, что люди — это приложение к процессу.

Она закрыла блокнот.

— И да. Это не праздник непослушания. Это не разрешение спорить ради спорта. Это попытка вернуть ответственность туда, где она должна быть: в работу, а не в страх.

Варя замолчала.

В первые секунды никто не двигался.

Она даже успела подумать, что перегнула. Слишком резко. Слишком открыто. Слишком публично. Матвей сейчас скажет что-нибудь холодное и аккуратное, и вся её программа уйдёт в архив неловких инициатив.

Но первым захлопал Сергей.

Один раз.

Потом второй.

Он явно понял, что уже поздно притворяться мебелью, и продолжил.

К нему присоединилась Лена из клиентского отдела. Потом Марина. Потом Татьяна Сергеевна. Через несколько секунд хлопал уже весь зал. Не бурно, не по-театральному, а как люди, которые сами удивились собственной смелости.

За стеклом тоже начали хлопать.

Варя стояла у экрана и вдруг почувствовала, как к горлу подступает что-то горячее и совсем не смешное. Она привыкла к реакции на шутки. К смеху. К тому, что её слова снимают напряжение. Но аплодисменты за идею, которая была не про веселье, а про уважение, почему-то задели глубже.

Она поправила ремешок на плече.

Слишком спокойно.

Матвей это заметил.

Он не хлопал.

Конечно.

Он стоял рядом, высокий, строгий, с лицом человека, которого только что публично предложили частично сократить в его собственной компании.

Но когда аплодисменты стихли, он не отменил сказанное.

Не обесценил.

Не сделал вид, что это эмоциональный всплеск персонала.

Он просто вышел вперёд и сказал:

— Программа будет запущена с сегодняшнего дня.

Зал снова замер.

— Руководители трёх пилотных отделов подготовят предложения по сокращению лишних согласований и зон избыточного контроля. Варвара Круглова координирует сбор обратной связи. Все предложения идут через неё и через меня. Без наказаний за черновики. Без показательных разборов. Без имитации согласия.

Варя медленно повернула голову.

Матвей смотрел не на неё, а на зал.

— И ещё, — сказал он. — Если у сотрудников есть факты, а не эмоции, я хочу их слышать. Даже если они неудобны.

Пауза.

Потом он добавил, уже суше:

— Особенно если они неудобны.

Варя не улыбалась.

Не потому, что не хотела.

Потому что в этот момент Матвей Ланской впервые за два дня сделал не властный, не эффектный, а по-настоящему сильный шаг: позволил компании увидеть, что генеральный директор может не только приказывать, но и менять позицию.

И это было опасно.

Потому что строгий мужчина, умеющий признавать реальность, был куда привлекательнее строгого мужчины, который просто красиво молчит у окна.

После совещания люди расходились медленно. В зале шумели голоса, кто-то уже спорил о лишних согласованиях, кто-то пытался поймать Варю, кто-то писал в чат. Сергей прошёл мимо и тихо сказал:

— Мемы будут.

— Только без оскорблений, — ответила Варя.

— Конечно. Мы же культурные пользователи.

Татьяна Сергеевна подошла к Варе и сжала её руку.

— Вы понимаете, что сейчас произошло?

— Кажется, я официально усложнила себе жизнь.

— Вы дали людям разрешение говорить.

Варя посмотрела на Матвея, окружённого руководителями. Он отвечал на вопросы сухо, точно, уже снова собранно, но что-то в общем воздухе вокруг него изменилось. Люди всё ещё держались осторожно. Но уже не исчезали.

— Нет, — сказала Варя тихо. — Разрешение дал он. Я только написала название на двери.

Татьяна проследила за её взглядом.

— Осторожнее, Варя.

— С чем?

— С ним.

Варя хотела отшутиться. Сказать, что она осторожна с генеральными директорами, лифтами и корпоративными чатами, хотя последний пункт спорный.

Но не успела.

Матвей подошёл к ней сам.

— Варвара.

Татьяна Сергеевна тут же нашла срочное дело в трёх шагах от них.

— Матвей Романович.

— В мой кабинет.

— Это звучит как начало дисциплинарной сказки.

— Это звучит как рабочее обсуждение.

— После аплодисментов обычно зовут на поклон, а не в кабинет.

— Не привыкайте к аплодисментам.

— Поздно. Они уже добавлены в мой внутренний соцпакет.

Он развернулся, и Варя пошла рядом.

За стеклянными стенами сотрудники смотрели им вслед уже не так, как утром. Не с ужасом. С интересом. С ожиданием. С тем самым выражением, которое появляется у людей, когда они вдруг понимают: система не каменная. В ней можно сдвинуть хотя бы один стул.

В кабинете Матвей закрыл дверь.

— Вы вышли за рамки.
Варя поставила блокнот на стол.
— На три минуты.
— На шесть с половиной.
— То есть вы считали?
— Я всегда считаю.
— Романтическая черта характера.
Он посмотрел на неё.

Варя осознала слово на полсекунды позже, чем произнесла. Романтическая. Прекрасно, Круглова. Очень профессионально. Просто чудесно. Сейчас ещё назови его взгляд «опасным» и можешь идти в отдел продаж презентовать себя как готовую проблему.

Матвей не подхватил.
Но пауза стала заметной.
— Вы публично использовали название, которое я не утвердил, — сказал он.
— Вы дали мне шесть минут.
— Не на это.
— На инициативу.
— Вы поставили меня перед фактом.
— Да.
— То есть сознательно нарушили условие.

Варя вдохнула.

Вот тут шутка уже не годилась.

— Да, — сказала она. — Нарушила.

Он чуть прищурился.

— Почему?

— Потому что если бы я заранее показала вам название, вы бы его запретили. А если бы я вышла с мягкой версией, сотрудники услышали бы очередное «улучшение процессов». Они бы кивнули и вернулись к молчанию.

— Вы решили, что знаете лучше.

— В этот момент — да.

Он подошёл ближе. Не угрожающе, но пространство между ними стало меньше.

— А если бы я остановил вас при всех?

— Было бы плохо.

— Для вас?

— Для программы. Для людей. Для вас тоже.

— Вы всё просчитали?

— Нет, — честно сказала Варя. — Я рискнула.

Матвей молчал.

Она почувствовала, как усталость после совещания догоняет её. Обычно в такие моменты Варя держалась на юморе, на скорости, на внутреннем «давайте, я выдержу». Но сейчас не хотелось делать вид, что ей всё легко.

— Я понимаю, что это выглядело дерзко, — сказала она тише. — Возможно, слишком. Но я видела их лица, Матвей Романович. Вчера. Сегодня. Эти люди не ленивые. Они просто так давно ждут удара за любую живую реакцию, что уже не умеют отличать осторожность от работы. И когда они услышали честное название, они впервые за долгое время поняли, что проблема не в их личной слабости.

— Вы говорите так, будто защищаете их от меня.

— Я защищаю работу от страха. Иногда это одно и то же.

Его лицо осталось строгим, но взгляд потяжелел не от злости. От мысли.

— Вы считаете меня источником страха.

— Да.

Слово прозвучало просто.

Без украшения.

Матвей отвернулся к окну.

— И при этом считаете, что я способен измениться.

Варя посмотрела на его спину. Прямую, напряжённую, очень одинокую в огромном кабинете.

— Иначе я бы не осталась.

Он не повернулся сразу.

А Варя вдруг поняла, что сказала слишком много. Не фактически. Эмоционально. Между ними опять образовалась та опасная тишина, где рабочие слова начинали значить чуть больше.

Матвей повернулся.

— Хорошо, — сказал он. — Программа остаётся.

Варя выдохнула не сразу.

— Правда?

— Но с завтрашнего дня все ваши публичные формулировки предварительно согласуются со мной.

— Даже удачные?

— Особенно удачные. Они опаснее.

Она улыбнулась.

— Справедливо.

— И ещё. Сегодня в шесть вы остаётесь после работы. Подготовим структуру программы.

— В шесть у меня был план героически лечь дома лицом в подушку.

Он замер.

Варя тоже.

Слово сорвалось случайно. Обычная фраза. Но она тут же вспомнила запретную зону, внутренне вычеркнула неудачный оборот и спокойно поправилась:

— То есть у меня был план героически отключиться от корпоративной реальности. Но структура важнее.

Матвей не стал цепляться. Только кивнул.

— В шесть.

— А если я попрошу ужин как компенсацию за внештатный подвиг?

— Закажите через Алину.

— Вы даже ужин делегируете?

— Я не знаю ваших предпочтений.

— Спросить — тоже вариант.

Он посмотрел на неё внимательнее.

И вот тут Варя, к собственному ужасу, почувствовала, как по спине проходит лёгкое тепло. Не от смущения даже. От того, что он услышал. Не отреагировал автоматически, не приказал, не закрыл тему.

Просто услышал.

— Что вы предпочитаете? — спросил Матвей.

Варя моргнула.

— Сейчас?

— Вы сами предложили спросить.

— Ничего тяжёлого. И без корпоративных салатов, которые выглядят так, будто их собирал комитет по грусти.

Уголок его губ едва заметно дрогнул.

— Конкретнее.

— Паста. Овощи. Хороший хлеб. И десерт.

— Десерт обязателен?

— После запуска программы по сокращению генерального директора? Абсолютно.

— Я не сокращён.

— Это процесс, Матвей Романович. Не сопротивляйтесь изменениям.

Он подошёл к двери, открыл её и позвал Алину.

— Закажите ужин на шесть тридцать. Для двоих. Паста, овощи, хлеб и десерт.

Алина посмотрела сначала на него, потом на Варю.

Очень быстро.

Но Варя всё равно заметила.

Завтра ставки в офисе выйдут на новый уровень.

— Для рабочей встречи, — сухо добавил Матвей.

— Конечно, — сказала Алина с идеальной серьёзностью, которая была почти преступной. — Для рабочей.

Когда дверь закрылась, Варя прижала блокнот к груди.

— Теперь общий чат точно взорвётся.

— Если вы снова ничего туда не отправите, выживет.

— Вы недооцениваете силу офисного воображения.

— А вы переоцениваете значение слухов.

— Нет. Я просто знаю, что люди, которым долго запрещали живые разговоры, сначала будут обсуждать всё подряд. Даже пасту.

Матвей вернулся к столу.

— Тогда дадим им больше рабочих тем.

— Программа?

— Программа.

Варя открыла блокнот.

И только успела написать заголовок, как на экране её телефона вспыхнуло сообщение от неизвестного номера.

«Круглова, вы весело начали. Но Ланской не любит, когда его выставляют слабым. До вас здесь уже пытались менять правила. Плохо закончили. Хотите остаться в компании — смотрите не на страх сотрудников, а на тех, кто этот страх продаёт».

Варя прочитала сообщение дважды.

Смех внутри исчез.

Матвей заметил перемену сразу.

— Что случилось?

Она подняла на него глаза.

— Кажется, у вашей компании есть ещё один фактор текучки.

— Какой?

Варя повернула телефон экраном к нему.

— Тот, кто очень не хочет, чтобы мы сокращали абсурд.

Глава 3. Пункт первый: боссу молчать пять минут

Матвей прочитал сообщение на экране её телефона без единого движения лица.

Это было даже обидно.

Варя, конечно, не рассчитывала, что генеральный директор при виде анонимной угрозы схватится за голову, начнёт бегать по кабинету и спрашивать, где тут у них ближайший отдел здравого смысла. Но хоть какая-нибудь человеческая реакция была бы кстати. Моргнуть, например. Сжать губы. Сказать: «Вот чёрт». Хотя нет, последнее уже казалось слишком смелым для мужчины, который, вероятно, даже раздражение раскладывал по папкам.

Он просто взял её телефон двумя пальцами, как документ с неприятной, но полезной информацией, перечитал ещё раз и вернул.

— Номер неизвестен?

— Если бы был известен, интрига потеряла бы половину бюджета, — сказала Варя.

Шутка вышла ровной, но внутри у неё уже щёлкали другие механизмы. Не паника. Не страх. Скорее осторожное неприятное понимание: вчерашняя случайность с общим чатом могла быть смешной, сегодняшняя программа — дерзкой, но это сообщение было другим. Кто-то не просто наблюдал. Кто-то знал внутреннюю кухню компании и хотел направить её взгляд.

Или подставить.

Матвей подошёл к своему столу, взял служебный телефон и набрал короткий номер.

— Алина, пригласите ко мне Сергея из IT. Сейчас.

— Матвей Романович, — Варя приподняла брови, — вы уже включили режим «я всё решу сам, а женщина пусть красиво сидит с телефоном»?

Он медленно опустил трубку, не завершив вызов.

— Вы хотите сами искать автора?

— Я хочу участвовать. Сообщение пришло мне.

— Это внутренний риск компании.

— А я, если верить вашей вчерашней папке, внешний специалист по внутренним процессам. Почти поэтично, если не вдумываться.

Матвей несколько секунд смотрел на неё так, будто решал, спорить ли с очевидным только потому, что оно произнесено слишком живым человеком. Потом снова поднял трубку.

— Алина, Сергей пусть зайдёт через десять минут. И предупредите службу безопасности: без активных действий до моего распоряжения.

Он отключился.

— Довольны?

— Почти. Не хватает маленькой таблички «Варя имеет право не быть мебелью с телефоном».

— Вы злоупотребляете мебельной темой.

— Она сама нас нашла.

Варя села на край стула, всё ещё держа телефон в руке. Сообщение светилося на экране, короткое, неприятно уверенное. «Смотрите не на страх сотрудников, а на тех, кто этот страх продаёт». Формулировка была слишком умной для обычной офисной сплетни и слишком театральной для делового предупреждения.

— У вас в компании есть люди, которым выгодно, чтобы сотрудники боялись именно вас? — спросила она.

Матвей сел напротив.

— Любая управленческая система создаёт тех, кто приспосабливается к её слабым местам.

— Это был ответ генерального директора. А теперь можно человеческую версию?

— Да. Есть.

— Имена?

— Не по сообщению из неизвестного номера.

— То есть вы знаете, но не скажете?

— Я предполагаю.

— Матвей Романович, предположения — это такие пугливые факты, которые ещё не надели костюм.

— Вы записываете?

— Внутренне.

Он раздражённо провёл большим пальцем по краю папки. Это было уже почти проявление эмоций. Варя отметила: когда он злился, движения становились не резче, а точнее. Как будто он сжимал себя изнутри до опасной плотности.

— В компании есть несколько руководителей, которые привыкли фильтровать информацию до меня, — сказал он наконец. — Одни делают это из осторожности. Другие — потому что так удобнее управлять отделами. Если сотрудник боится лично меня, ему можно сказать: «Ланской не одобрит», даже если я вопроса не видел.

— Прекрасно. Ваше имя используют как корпоративную дубинку.

— Вы довольны образом?

— Нет. Слишком грустно. Но рабочий.

— Я не давал никому такого права.

— А вы уверены, что его нужно было давать? Иногда достаточно молчать достаточно долго, и люди сами начинают выдавать себе полномочия от имени начальства.

Матвей ничего не ответил.

Варя посмотрела на него внимательнее. За последние два дня она уже привыкла к его жесткости, к сухим формулировкам, к тому, как сотрудники возле него начинали говорить аккуратнее, чем думали. Но сейчас в его молчании было не только раздражение. Там была щель, через которую выглядывало что-то неудобное для него самого: он правда мог не знать, сколько решений в компании принималось не им, а страхом перед ним.

— Вы сейчас очень хотите сказать, что всё проверите и разберётесь без меня, — сказала Варя.

— Хочу.

— А ещё хотите добавить, что мне следует сосредоточиться на программе и не лезть в корпоративные интриги.

— Да.

— И, возможно, что это не женское дело?

Матвей поднял глаза.

— Я никогда так не говорил.

— Но многие думают. Особенно когда женщина яркая, не худая до прозрачности и смеётся громче офисного кондиционера. Сразу хочется объяснить ей, где границы серьёзного разговора.

— Я не считаю вас несерьёзной.

Сказано было так быстро, что Варя не нашла шутку сразу.

А это было опаснее любого анонимного сообщения.

Она поправила ремешок сумки, хотя сумка стояла на соседнем стуле и никуда не собиралась. Просто пальцам понадобилось занятие.

— Тогда не отодвигайте меня от того, что касается моей работы.

— Хорошо, — сказал он после паузы. — Но вы не будете действовать одна.

— Это приказ?

— Это просьба, оформленная в привычной для меня интонации.

Варя моргнула. Потом медленно улыбнулась.

— Ого.

— Что?

— Кажется, генеральный директор сделал первый шаг к человеческому языку. Где-то сейчас плачет один регламент.

— Не увлекайтесь.

— Уже поздно. Я свидетель исторического события.

В дверь постучали.

Сергей из IT вошёл с лицом человека, которого внезапно вызвали в кабинет генерального после вчерашнего «Это баг?» и сегодняшних мемов. Он держал ноутбук обеими руками, как щит, хотя щит явно был заряжен не храбростью, а корпоративной тревогой.

— Матвей Романович, Варвара... то есть Варвара... — он запутался, покраснел и выбрал самое безопасное: — Добрый день.

— Сергей, — сказал Матвей, — на телефон Варвары пришло сообщение с неизвестного номера. Нужно понять, возможно ли определить источник без нарушения законодательства и без шума по компании.

Сергей кивнул так быстро, что очки едва не сползли.

— Можно посмотреть?

Варя протянула телефон.

— Только осторожно. Там моя карьера, несколько скриншотов и список покупок, где есть печенье, потому что я живой человек.

— Печенье я не трону, — серьёзно сказал Сергей.

— Уже уважаю.

Он посмотрел сообщение, потом номер, потом нахмурился.

— Номер внешний. Но текст... — Сергей замолчал.

Матвей сразу уловил.

— Что?

— Формулировка похожа на человека изнутри. У нас не все знают выражение про «страх продаёт». Это... ну... не бытовая фраза.

— А чья?

Сергей замялся.

Варя вздохнула.

— Сергей, сейчас вы выглядите как человек, который знает ответ, но боится, что его ноутбук первым напишет заявление.

— Я не знаю ответ, — быстро сказал он. — Но у нас есть внутренний чат... то есть неофициальный. Там после вчерашнего...

Матвей стал неподвижнее.

— Какой чат?

Сергей посмотрел на Варю почти с укором. Мол, вот зачем вы умеете вытаскивать правду из людей, теперь нам всем жить с последствиями.

— Называется «Сокращение босса», — выпалил он.

В кабинете стало тихо.

Варя закрыла рот ладонью.

Не от ужаса.

От смеха, который сейчас был категорически неуместен, но уже надел обувь и вышел в коридор.

Матвей посмотрел на Сергея.

— Повторите.

— Лучше не надо, — вмешалась Варя. — Повторение может закрепить травму.

— Варвара.
— Простите. Профессиональное сочувствие к чату с прекрасным названием.
Сергей стоял бледный, но почему-то уже чуть менее испуганный. Возможно, потому что после фразы «Сокращение босса» увольнение казалось почти логичным финалом.
— Кто создал чат? — спросил Матвей.
— Я не знаю. Меня добавили. Там человек сорок... может, уже больше.
— Уже больше? — Варя оживилась. — Рост органический или через рекомендации?
Сергей виновато посмотрел на неё.
— Варвара, там ставки.
— На что?
Он покосился на Матвея.
— Кто первым сорвётся. Вы или Матвей Романович.
Варя медленно повернулась к Матвею.
Матвей смотрел на Сергея так, что любой слабонервный чат сам бы удалился.
— И какие коэффициенты? — спросила Варя.
— Варвара, — произнёс Матвей.
— Это важная метрика доверия к программе.
— Это нарушение корпоративной дисциплины.
— А ещё прекрасный индикатор вовлечённости персонала.
— Ставки на то, кто из нас сорвётся, — не вовлечённость.
— Конечно нет. Это ранняя форма командообразования.
Сергей, кажется, перестал дышать окончательно. Варя сжалась.
— Ладно. Сергей, что там пишут по делу?
Он перевёл взгляд с неё на Матвея и обратно.
— В основном шутят. Про пасту для двоих уже было.
— Я знала, — сказала Варя.
Матвей закрыл глаза на секунду.
— Что именно было?
— Мем с подписью: «Рабочая встреча: когда сокращение босса перешло в ужин по KPI».
Варя не выдержала и тихо рассмеялась.
Матвей открыл глаза.
— Сергей, вы понимаете, что сейчас цитируете мне нарушение внутренней коммуникационной политики?
— Да, Матвей Романович.
— И всё равно цитируете.
— Вы спросили.
— Я спросил не это.
— Но Варвара спросила по делу, — честно сказал Сергей и тут же понял, что карьерно прыгнул в окно без страховки. — Простите.
Варя посмотрела на Матвея с явным интересом.
— Вот. Живой сотрудник рискнул уточнить реальность. Пункт программы работает.
— Не сейчас.
— Как раз сейчас.
Матвей встал, прошёл к окну и повернулся обратно.
— Чат закрыть.
Сергей кивнул.
— Хорошо.
— Подождите, — сказала Варя.
Матвей медленно повернул к ней голову.

— Нет.

— Вы ещё не знаете, что я хочу сказать.

— Я уже знаю интонацию.

— Это не аргумент.

— Это опыт последних двух дней.

Она встала тоже, чтобы не говорить из положения школьницы перед директором.

— Если вы сейчас закроете чат, сотрудники поймут только одно: стоило им начать говорить, пусть криво, смешно и за вашей спиной, как вы сразу всё прикрутили обратно. Они уйдут в другой чат. Тише. Злее. Без Сергея, который хотя бы честно краснеет.

Сергей покраснел сильнее.

— Спасибо... наверное.

— Не за что.

Матвей сцепил руки за спиной.

— Вы предлагаете оставить чат, где обсуждают меня?

— Нет. Я предлагаю не делать вид, что чата нет. Раз он появился, значит, людям нужно безопасное место для напряжения. Можно превратить это в рабочий канал обратной связи. Неофициальный, но с правилами.

— Чат называется «Сокращение босса».

— Название менять нельзя. У него уже бренд.

— Варвара.

— Хорошо, можно добавить подзаголовок: «Сокращаем абсурд, не достоинство».

Сергей тихо сказал:

— Неплохо.

Матвей посмотрел на него.

— Сергей.

— Молчу.

Варя повернулась к айтишнику.

— Добавьте туда пункт: «Не ставить на моё поражение меньше, чем на кофе».

— Что?

— Если они делают ставки, пусть хотя бы уважают рынок. Я не для того вчера выжила в кабинете генерального, чтобы стоять дешевле капучино.

Сергей кашлянул, пряча улыбку.

Матвей медленно сел за стол.

— Это безумие.

— Нет. Безумие — думать, что люди перестанут смеяться, если вы запретите им чат. Они просто будут смеяться тише и вреднее.

— Вы хотите официально узаконить сплетни?

— Я хочу отделить сплетни от обратной связи. Сейчас там всё смешано. Если мы дадим правила, люди смогут шутить, но не травить. Говорить, но не разрушать. А вы получите доступ к реальной температуре офиса без протокола, где все «в целом поддерживают изменения».

Матвей молчал.

Варя видела, как трудно ему даётся это молчание. Его привычка требовала приказа. Закрывать. Найти создателя. Выдать предупреждение. Вернуть контроль. Но программа уже началась, и каждый такой приказ становился бы доказательством, что никакого сокращения абсурда не будет.

— Хорошо, — сказал он наконец.

Сергей посмотрел на него так, будто впервые увидел, как стена подвинулась.

— Хорошо?

— Чат не закрывать. Но правила должны быть. Без оскорблений, без персональных нападок, без распространения внутренних документов. Сергей, вы передадите участникам: если чат превращается в помойку, я закрываю его сразу. Если в нём появляются конструктивные сигналы, они попадут в работу.

— Да, Матвей Романович.

— И без мемов про ужин.

Варя подняла руку.

— Это уже цензура искусства.

— Это уже граница.

— Ладно. Но пункт про кофе оставляем.

Матвей посмотрел на неё.

— Один пункт.

— Спасибо. Я чувствую, как растёт моя рыночная капитализация.

Сергей вышел из кабинета с видом человека, который пережил не выговор, а новый уровень корпоративной реальности. Дверь закрылась, и Варя наконец села.

— Вы сейчас сделали сложную вещь, — сказала она.

— Не хвалите меня.

— Поздно. У вас сегодня второй приступ управленческой гибкости. Нужно фиксировать динамику.

— Я уже жалею.

— Это нормальная реакция на изменения.

Он посмотрел на её телефон.

— Сообщение всё равно проверим.

— Согласна.

— Без самостоятельности.

— Вот это слово вы любите почти как власть.

— А вы любите её оспаривать.

— Не власть. Способ её применения.

Он чуть наклонил голову.

— Вы всегда так точно разделяете?

Варя открыла блокнот и сделала вид, что занята записью.

— Когда не отвлекают вопросами, которые звучат почти как комплименты.

— Это не был комплимент.

— Конечно. Это был управленческий анализ с опасно человеческим подтекстом.

Матвей не ответил. Но в этот раз он не выглядел раздражённым. Скорее слишком внимательным. Варе пришлось напомнить себе, что она здесь не для того, чтобы считать, сколько раз у генерального дрогнул уголок губ. Хотя, если честно, статистика уже становилась тревожно интересной.

К шести часам офис перестал делать вид, что ничего не происходит.

«Сокращение босса» выросло до шестидесяти восьми участников. Сергей, как честный хранитель цифровой памяти, передал Варе скрин с новыми правилами. Пункт про кофе был внесён почти дословно:

«Не ставить на поражение Варвары Кругловой меньше, чем стоит кофе на первом этаже. Уважайте эксперта».

Варя прочитала и сказала:

— Вот теперь я верю в корпоративную культуру.

Матвей, сидевший напротив за столом в переговорной «Лиссабон», даже не поднял глаз от таблицы.

— Вы должны были не радоваться, а изучать список вопросов к завтрашним интервью.

— Я многозадачна.

— Радость мешает аналитике.

— Это только у вас. У нормальных людей радость иногда даже помогает думать.

Он поставил пометку в документе.

— У нормальных людей нет чата, где сокращают начальника.

— Ошибаетесь. У нормальных людей такие чаты называются «девочки, я сейчас всё расскажу» или «мужики, вы не поверите». Просто у вас корпоративная версия.

— Варвара.

— Да, да. Возвращаюсь к вопросам.

Она склонилась над списком. За окном уже темнело, офис постепенно пустел, но в переговорной горел мягкий свет. На столе стояли контейнеры с заказанным ужином, папки, ноутбук Матвея и её блокнот. Паста оказалась приличной, хлеб — неожиданно хорошим, десерт — маленьким, но честным. Варя решила, что это важная метафора дня: даже в компании Ланского иногда случалось что-то тёплое без согласования с комитетом по строгости.

Матвей ел мало. В основном правил структуру программы, задавал вопросы, требовал формулировок, вычёркивал «слишком эмоциональное», а потом, после её аргументов, иногда возвращал обратно.

— «Боссу молчать пять минут» не может быть пунктом программы, — сказал он в какой-то момент.

— Может.

— Нет.

— Почему?

— Потому что это звучит несерьёзно.

— Это звучит понятно.

— Руководитель не обязан молчать.

— Иногда обязан. Особенно если хочет услышать не эхо своего мнения, а сотрудников.

Он отложил ручку.

— Объясните.

Варя с готовностью повернула к нему блокнот.

— Завтра мы делаем живую встречу. Не совещание, где вы спрашиваете, а люди пытаются угадать безопасный ответ. Встречу. Вы приходите, говорите короткое вступление и пять минут молчите.

— А сотрудники?

— Каждый называет одну вещь, которая мешает работать.

— Они будут молчать.

— Сначала да.

— Тогда смысл?

— Смысл в том, что вы не спасаете их от молчания своим контролем. Не подсказываете, не уточняете, не давите вопросом. Просто ждёте. Долго. Неловко. Честно.

Матвей посмотрел на неё так, будто она предложила ему выступить на совете директоров в костюме плюшевого медведя.

— Пять минут молчания генерального директора на общей встрече будут выглядеть странно.

— Прекрасно. Ваша компания нуждается в странном.

— Вы получаете удовольствие от моего дискомфорта?

— Исключительно профессиональное.

— Сомневаюсь.

Варя подняла глаза.

Пауза получилась слишком личной. Не из-за слов. Из-за того, как он сказал. Спокойно, низко, почти без привычной металлической сухости. Она почувствовала, что могла бы ответить шуткой резче, чем нужно, чтобы вернуть всё в безопасную область, но вместо этого взяла кусочек хлеба и сказала:

— Я не хочу, чтобы вам было неудобно ради шоу. Я хочу, чтобы вы увидели, сколько тишины появляется, когда люди наконец получают право говорить.

Матвей долго смотрел на лист.

— Хорошо. Пять минут.

— Правда?

— Не заставляйте меня повторять.

— Я просто не была готова к такой концентрации прогресса за один день. Мне нужно внутренне присесть.

— Вы и сидите.

— Внутренне, Матвей Романович. Там у меня отдельная мебель.

Он посмотрел на неё, и теперь уже Варя была уверена: он почти улыбнулся. Не официально. Не для протокола. Почти для неё.

И именно в этот момент в переговорную заглянула Нина Павловна.

— О, — сказала она, останавливаясь на пороге. — Рабочий ужин.

Варя посмотрела на контейнеры, на Матвея, на Нину Павловну и поняла, что завтрашний чат им уже не спасти.

— Исключительно по КРІ, — сказала она.

Нина Павловна перевела взгляд на Матвея.

— Матвей Романович, вам оставить ключ от архива у Алины?

— Да, Нина Павловна. Спасибо.

Она кивнула, но уходить не спешила. Женщина, которая держала в компании запас человеческого тепла, умела видеть больше, чем многие аналитические панели. Она посмотрела на исписанные листы, на заголовок «Пункт первый: боссу молчать пять минут», потом на Варю.

— Хороший пункт.

— Вы так считаете? — спросила Варя.

— Я давно считаю. Просто раньше за такие мысли у нас давали не микрофон, а дополнительную работу.

Матвей поднял глаза.

Нина Павловна выдержала его взгляд спокойно. Без вызова. Без страха. С той усталой прямоотой, которую получают люди, давно видевшие, как меняются таблички на дверях, но не меняется привычка начальства слышать только начальство.

— Завтра будете говорить? — спросила Варя.

— Если босс правда помолчит, может, и скажу.

Матвей отложил ручку.

— Что именно?

Нина Павловна посмотрела на заголовок.

— Завтра. По правилам вашей новой программы.

И вышла.

Варя медленно повернулась к Матвею.

— Кажется, у нас появился первый спикер.

— Нина Павловна работает здесь пятнадцать лет.

— Значит, знает, где похоронены не только процессы, но и надежды.

— Вы слишком драматизируете.

— Я? Это вы сидите в переговорной с внешним аудитором, который официально учит вас молчать.

Он убрал листы в папку.

— На сегодня достаточно.

— Вы устали?

— Нет.

— Неправда.

Матвей поднял на неё взгляд.

— Вы теперь и это фиксируете?

— У вас голос стал на два градуса суше, а вы уже три раза переложили одну и ту же ручку. Либо вы устали, либо ручка подозревается в саботаже.

Он посмотрел на свою руку, словно только сейчас заметил.

— Вы наблюдательны.

— Я же не просто пышное приложение к блокноту.

Фраза вылетела легко, почти автоматически, но тут же оставила неприятный след. Варя сама слышала в ней защиту. Слишком привычную. Слишком быструю. Будто она заранее отвечала не Матвею, а всем тем людям, которые когда-то снисходительно называли её «яркой», «аппетитной», «доброй», «с огоньком», но никогда — первой мыслью — сильной.

Матвей тоже слышал.

— Я так не думаю, — сказал он.

Варя начала собирать блокнот.

— Вы не думали вслух.

— Я вообще так не думал.

Она остановилась.

— Хорошо.

— Варвара.

— Да?

Он как будто подбирал слова. Для него это было почти подвигом: не отдать приказ, не сформулировать вывод, а именно подобрать.

— Ваш внешний вид не имеет отношения к тому, насколько серьёзно я воспринимаю вашу работу.

Варя медленно выдохнула. Ей очень хотелось отшутиться. Сказать, что её платье обидится. Или что внешний вид имеет отношение хотя бы к тому, сколько места она занимает в лифте чужих предрассудков. Но фраза была слишком аккуратной, слишком честной, чтобы топить её в шутке.

— Спасибо, — сказала она.

Матвей кивнул.

И на несколько секунд между ними опять возникла странная тишина. Не неловкая. Не рабочая. Тёплая и опасная, как свет в окне, к которому не собирался подходить, но почему-то подошёл.

Варя первой отвернулась.

— Завтра в девять?

— В девять. Большая переговорная.

— И вы молчите пять минут.

— Я помню.

— Просто проверяю. Вдруг ночью ваша любовь к контролю организует побег.

— Варвара.

— Всё, ухожу. Пока меня не сократили за метафоры.

Утро началось с того, что «Сокращение босса» прислало ей через Сергея обновлённый рейтинг ставок.

Варя стояла у кофейной стойки на четырнадцатом этаже, читала скрин и пыталась не смеяться слишком громко.

«Ставка дня:

Ланской сорвётся на третьей минуте молчания — 47%.

Круглова не выдержит и начнёт комментировать — 39%.

Нина Павловна скажет такое, что уволятся стены — 11%.

Все выживут — 3%.»

Ниже кто-то добавил:

«Пора поднять вероятность выживания. После пасты у них коалиция».

Варя закрыла лицо ладонью.

— Сергей, — сказала она, не поднимая глаз, — передайте в чат, что коалиции нет. Есть временное перемирие между абсурдом и здравым смыслом.

— Уже передаю, — бодро сказал Сергей из-за кофемашины.

— Вы прямо здесь?

— Я за кофе.

— И за контентом.

— Ну... да.

Варя покачала головой.

— Скажите ещё, что пункт про кофе принят, но ставки на моё поражение всё равно унижительно низкие. Я вчера ела десерт в кабинете генерального и вышла живой. Это должно учитываться.

— Обязательно.

— Сергей.

Матвей появился за их спинами так бесшумно, что Сергей едва не пролил кофе.

— Да, Матвей Романович.

— Вы снова обсуждаете чат в рабочее время?

— До начала рабочего дня три минуты.

— Вы стали очень точны.

— Это влияние программы.

Варя гордо посмотрела на Сергея.

— Видите? Люди растут.

Матвей перевёл взгляд на неё.

— Вы готовы?

— К вашему молчанию? Морально — да. Практически — посмотрим, выдержит ли здание.

— Очень смешно.

— Я пока разогреваюсь.

В большой переговорной собрались представители нескольких отделов. Не все — Матвей настоял на пилотной группе, Варя уступила, потому что даже революции полезно начинать с помещения, где есть стулья для всех. Пришли Павел Игоревич, Лена, Данила, Марина из финансов, Игорь Савельевич с лицом человека, который всё ещё не доверяет мероприятиям без таблиц, Сергей, Татьяна Сергеевна, Алина у стены с планшетом и Нина Павловна, занявшая место ближе к двери, будто оставляла себе возможность уйти, если встреча превратится в очередное упражнение по вежливому молчанию.

Матвей стоял у экрана. Варя — чуть сбоку, с блокнотом.

На стеклянной стене отражались сотрудники из коридора. Формально они проходили мимо. Неформально — офис впервые за долгое время предпочёл рабочим делам возможность посмотреть, как генеральный директор будет молчать.

Матвей начал ровно:

— Мы запускаем пилотную часть программы по сокращению лишних согласований и управленческих препятствий. Цель — повысить скорость решений, снизить потери времени и вернуть ответственность на уровень, где есть данные для решения.

Варя чуть наклонилась к нему и шепнула:

— И живые люди.

Он не посмотрел на неё, но добавил:

— И учесть опыт сотрудников, которые ежедневно работают с этими процессами.

Варя одобрительно кивнула.

— Сейчас каждый может назвать одну вещь, которая мешает работать, — продолжил Матвей. — Без последствий за сам факт высказывания. Без необходимости готовить идеальный доклад. Факты, примеры, наблюдения.

Он сделал паузу.

— Первые пять минут я молчу.

В переговорной стало так тихо, что где-то за стеклом кто-то уронил ложку в чашку, и этот звук прозвучал как удар гонга.

Матвей сел.

Сложил руки на столе.

И замолчал.

Варя включила таймер на телефоне и поставила его экраном вниз.

Первая минута была похожа на коллективную попытку не существовать. Люди смотрели кто в стол, кто в окно, кто в свои бумаги. Павел Игоревич крутил ручку. Лена кусала губу. Игорь Савельевич поправлял очки с такой сосредоточенностью, будто от этого зависела финансовая отчётность. Сергей смотрел на Матвея с видом айтишника, наблюдающего редкий сбой системы в реальном времени.

Варя молчала.

Это оказалось сложнее, чем она думала.

Ей хотелось пошутить, разрядить, подтолкнуть. Сказать: «Ну что, кто первый спасёт нас от тишины?» Хотелось сделать то, что она делала всегда: взять на себя неловкость, превратить её в смех и провести людей через неё. Но сегодня это было бы неправильно. Иногда, чтобы люди заговорили сами, нужно не становиться мостом слишком рано.

Вторая минута тянулась ещё тяжелее.

Матвей сидел неподвижно. Варя наблюдала за ним краем глаза. Она видела, как ему трудно. Не внешне — внешне он мог бы выдержать и заседание акционеров, и внезапное падение потолка, наверное, с тем же лицом. Но пальцы на столе лежали слишком ровно. Он контролировал даже собственное желание вмешаться.

На третьей минуте Данила открыл рот.

Закрыл.

Павел Игоревич посмотрел на него так, будто мысленно сказал: «Не надо».

Данила снова опустил глаза.

Четвёртая минута.

А потом Нина Павловна поставила на стол свою старую кожаную папку.

Не громко.

Но все повернулись.

— Мне мешает, — сказала она, — что в компании давно путают дисциплину с испугом.

Варя замерла.

Матвей не двинулся.

Нина Павловна посмотрела прямо на него.

— Люди у нас не работы боятся. Работы тут никто никогда не боялся, иначе не сидели бы ночами над проектами и не вытаскивали бы чужие ошибки молча. Боятся реакции. Боятся,

что их не спросят, что случилось, а сразу решат, кто виноват. Боятся принести плохую новость, потому что плохую новость у нас иногда принимают как личное оскорбление начальства.

Павел Игоревич напрягся.

Марина медленно подняла глаза.

Варя не писала. Она слушала.

Нина Павловна говорила спокойно, без обиды, без желания блеснуть смелостью. Именно поэтому слова ложились сильнее.

— Я работаю здесь пятнадцать лет. Видела разных руководителей. Матвей Романович, вы не самый грубый. И не самый несправедливый. Но вы самый страшный для тех, кто хочет сделать хорошо и не знает, как вам сказать, что хорошо не получается по старым правилам.

Матвей молчал.

Таймер показывал четыре минуты сорок секунд.

Нина Павловна перевела взгляд на остальных.

— И ещё мешает, что многие руководители прикрываются вами. «Ланской не разрешит». «Ланской спросит». «Ланской снимет голову». А вы, может, и не знаете, что уже сняли.

Таймер тихо завибрировал.

Пять минут.

Варя перевернула телефон.

Матвей мог говорить.

Но он не заговорил сразу.

Вот это было важнее всех его вчерашних «хорошо».

Он дал словам Нины Павловны несколько секунд прожить в комнате без немедленного управленческого ответа.

Потом сказал:

— Пример.

Нина Павловна кивнула, будто ждала именно этого.

— Прошлой осенью отдел закупок пытался согласовать замену поставщика по офисному оборудованию. Старый срывал сроки. Новый был дороже на семь процентов, но надёжнее. Руководитель сказал: «Ланской не примет удорожание». Вопрос тянули месяц. В итоге сорвали запуск двух рабочих зон, люди сидели по переговорным, а виноватым сделали администратора, который «не проконтролировал». Хотя решение даже не дошло до вас.

Матвей повернулся к Алине.

— Поднимите переписку по этому случаю.

— Да, Матвей Романович.

— Ещё.

Слово было коротким, но теперь в нём не звучало наказания. Звучал запрос.

Лена подняла руку.

Неуверенно, но подняла.

— Можно?

Матвей кивнул.

— В клиентском блоке есть правило: все нестандартные ответы согласовывать через руководителя. Но список нестандартных случаев никто не обновлял два года. Клиенты изменились, продукты изменились, а мы всё ещё ждём разрешения там, где можем решить сами.

Павел Игоревич посмотрел на неё, но промолчал.

— Что нужно? — спросил Матвей.

Лена сглотнула.

— Обновить список. И чтобы руководитель отдела не говорил потом, что мы «взяли на себя слишком много», если решение было в рамках списка.

Варя заметила, как Павел Игоревич покраснел.

— Павел Игоревич, — сказал Матвей.

Тот выпрямился.

— Да.

— Вы участвуете в обновлении списка. Но финальное согласование по лимитам пройдёт с командой, не только с вами.

Павел Игоревич открыл рот.

Закрыл.

— Понял.

Варя сделала пометку: «Пункт 1. Не дать руководителям отфильтровать правду обратно».

После Лены заговорил Сергей. Потом Марина. Потом неожиданно Игорь Савельевич, сухо, аккуратно, но по существу признал, что часть отчётности существует «для психологического спокойствия руководителей», а не для результата. Варя едва не зааплодировала этой формулировке, но удержалась. Нельзя было ломать момент слишком ранней радостью.

Матвей задавал вопросы.

Много.

Точные, короткие, иногда жёсткие. Но он не перебивал после первой фразы. Не поправлял интонацию. Не спорил с каждым воспоминанием. Варя видела, как сотрудники сначала ждут удара, потом осторожно расслабляются, потом начинают говорить подробнее.

Это была не революция.

Это была первая открытая форточка в комнате, где давно не проветривали.

К концу встречи на доске появились семь конкретных пунктов. Не лозунги. Действия: пересмотреть лимиты решений, убрать дублирующие отчёты, создать канал для быстрых препятствий, отделить ошибки процесса от ошибок людей, запретить руководителям ссылаться на Матвея без фактического решения, обновить список нестандартных клиентских случаев, ввести правило пяти минут молчания для руководителей на еженедельных встречах.

Последний пункт предложил Сергей.

И сам же побледнел.

— То есть... не обязательно, — добавил он быстро. — Можно три.

Матвей посмотрел на него.

— Пять.

Сергей выдохнул.

Варя улыбнулась в блокнот.

Когда встреча закончилась, люди не бросились расходиться. Они стояли небольшими группами, обсуждали доску, спорили, кто возьмёт какой пункт, переговаривались без привычной оглядки на каждое слово. Нина Павловна подошла к Варе.

— Ну что, Круглова. Босс пять минут молчал и не лопнул.

— Я тоже потрясена. Надо будет внести в отчёт как доказанный факт.

Нина Павловна посмотрела на Матвея, который разговаривал с Алиной у доски.

— Он не плохой.

— Я знаю.

— Но долго был удобным страшилищем. Для других тоже.

— Это я тоже начинаю понимать.

Нина Павловна кивнула.

— Тогда смотрите в обе стороны.

— Вы про сообщение?

Нина Павловна не удивилась.

— В этой компании стены тоньше, чем кажется. А некоторые люди слышат только то, что можно потом выгодно пересказать.

— Вы знаете, кто это может быть?

— Знаю, кто не любит терять рычаги.

— Игорь Савельевич?

Нина Павловна посмотрела на неё почти с укором.

— Финансист? Нет. Он сухарь, но честный сухарь. Я про Сафонова.

— Игорь Сафонов?

— Директор по развитию. Красивые презентации, правильные слова, вечная близость к совету директоров. При прежнем порядке ему жилось удобно. Пока все боялись Ланского, Сафонов был человеком, который «умел договориться с Матвеем Романовичем». Понимаете?

Варя медленно кивнула.

Вот оно.

Страх продавался не абстрактно. У страха был посредник.

— Он был на встрече? — спросила Варя.

— Нет. Его не было в пилотной группе. Но он уже знает всё, что здесь сказали.

— Откуда?

Нина Павловна посмотрела на стеклянную стену.

За ней стоял высокий мужчина в светло-сером костюме. Лет сорока, ухоженный, с приятным лицом и улыбкой человека, который привык входить в любую комнату не стуча — не потому, что груб, а потому что уверен: его всё равно рады видеть. Он разговаривал с Павлом Игоревичем. Точнее, Павел Игоревич слушал, а мужчина говорил мягко, почти дружески, но плечи у руководителя клиентского блока снова стали напряжёнными.

— Вот оттуда, — сказала Нина Павловна.

Варя смотрела на Сафонова.

Тот вдруг повернул голову, словно почувствовал её взгляд. Улыбнулся. Вежливо. Тепло. Почти очаровательно.

И Варе почему-то сразу захотелось проверить, где у этой улыбки спрятан нож для бумаги.

— Варвара Круглова, если не ошибаюсь? — Сафонов подошёл к ней через минуту, легко, красиво, без малейшей спешки. — Игорь Сафонов. Директор по развитию.

— Ошибиться сложно, — сказала Варя. — После общего чата моё имя теперь, кажется, всплывает даже при подключении принтера.

Он рассмеялся. Очень правильно. Ровно настолько, чтобы показать чувство юмора, но не потерять статус.

— Вы произвели впечатление.

— Хорошее или полезное?

— Пока громкое.

— У меня иногда так начинается, но потом появляются таблицы.

— Надеюсь. Совет директоров любит таблицы больше, чем громкие формулировки.

Варя почувствовала, как Нина Павловна рядом чуть изменилась в лице. Предупреждение было завернуто в улыбку, но от этого не стало менее явным.

— Прекрасно, — сказала Варя. — Значит, принесу таблицы. Можно даже громкие, если формат позволит.

Сафонов улыбнулся шире.

— Матвей Романович любит неожиданных людей. Но совет директоров обычно предпочитает предсказуемых специалистов.

— Как скучно живёт совет директоров.

— Осторожнее, Варвара. Вы рискуете стать любимицей офиса и проблемой для управления одновременно.

— Я многозадачна.

— Это заметно.

К ним подошёл Матвей.

Сафонов повернулся к нему с готовой улыбкой.

— Матвей, слышал, у нас тут новая управленческая культура. Даже жаль, что меня не позвали.

— Пилотная группа была ограничена, — сказал Матвей.

— Конечно. Хотя развитие компании, как мне казалось, касается и моего блока.

— Ваш блок подключим позже.

— Или раньше, если совет попросит увидеть результаты.

Матвей посмотрел на него спокойно.

— Совет увидит результаты, когда они будут готовы.

— Разумеется. Просто после вчерашнего сообщения и сегодняшней активности офиса немного... взбудоражен.

— Офис начал говорить.

— Иногда это одно и то же.

Варя слушала их и почти видела невидимую шахматную доску между двумя мужчинами. Только Матвей играл прямыми фигурами, тяжёлыми и честными, а Сафонов — улыбками, полутонами и фразами, которые можно было потом отрицать.

— Варвара, — Сафонов снова повернулся к ней, — вы ведь не против, если я попрошу вас подготовить короткую справку по программе для моего блока? Без ваших очаровательных экспромтов. Чисто по структуре.

— Не против. Только через Матвея Романовича. Мы же теперь сокращаем не порядок, а абсурд.

В глазах Сафонова на секунду мелькнуло что-то острое.

Матвей заметил.

— Все запросы по программе действительно идут через меня и Варвару, — сказал он.

— Через вас обоих? — мягко уточнил Сафонов.

— Да.

— Интересный формат.

— Рабочий.

— Посмотрим.

Он кивнул им обоим и ушёл так же легко, как подошёл. Через несколько секунд Павел Игоревич уже догонял его у лифта, явно желая что-то объяснить.

Варя проводила их взглядом.

— Вот теперь я поняла сообщение.

Матвей стоял рядом.

— Не делайте поспешных выводов.

— Я делаю предварительные.

— Особенно не делайте их вслух при Сафонове.

— Вы его не любите?

— Я не оцениваю руководителей по принципу «люблю — не люблю».

— Конечно. Вы же не человек, вы управленческая башня с прекрасным видом на риски.

Он посмотрел на неё.

— Сафонов полезен компании.

— Это не ответ.

— Это факт.

— Иногда самые полезные люди умеют быть самыми дорогими в последствиях.

Матвей ничего не сказал. Но Варя увидела: её фраза осталась.

После обеда программа уже жила отдельной жизнью.

Сотрудники присылали первые наблюдения. Кто-то через форму, кто-то через Татьяну Сергеевну, кто-то осторожно ловил Варю у кофейной стойки и шёпотом говорил такие вещи, от

которых она то радовалась, то мысленно хваталась за голову. «Сокращение босса» неожиданно стало дисциплинированнее, чем официальный канал: Сергей передал, что там завели ветку «по делу» и ветку «для мемов, которые нельзя показывать Матвею Романовичу, потому что он ещё не готов к искусству».

Варя сказала передать, что никто не готов к искусству, пока оно не случилось.

Матвей, услышав это от Алины, просто посмотрел на Варю.

— Что? — спросила она. — Я мотивирую людей культурно.

— Вы подстрекаете.

— К творчеству.

— К хаосу.

— У вас странное произношение слова «жизнь».

К четырём часам она уже почти забыла про Сафонова.

Почти.

Потому что ровно в четыре пятнадцать Алина вошла в кабинет Матвея, где они с Варей разбирали итоги встречи, и положила перед ним распечатанное письмо.

— Это от Игоря Сафонова. Копия вам, мне, Татьяне Сергеевне и секретариату совета.

Матвей взял лист.

Варя, сидевшая напротив, увидела только заголовок:

«О рисках неформального вмешательства внешнего подрядчика в управленческую структуру компании».

— О, — сказала она. — Кажется, я выросла из угрозы авторитету до неформального вмешательства.

Матвей молчал, читая.

Чем дальше он читал, тем суше становилось его лицо.

— Что там? — спросила Варя.

Он протянул ей лист.

Текст был безупречен. Вежлив. Структурирован. И мерзок в своей аккуратности. Сафонов не обвинял прямо. Он «выражал обеспокоенность», «считал необходимым оценить влияние эмоционального фактора», «предлагал вынести на совет директоров вопрос о формате участия внешнего специалиста». Варя вчиталась в один абзац и почувствовала, как внутри поднимается злость.

Не яркая. Холодная.

«С учётом резонансного сообщения Варвары Кругловой в общем корпоративном канале, а также последующего стихийного роста неформальных обсуждений среди сотрудников, считаю важным отделить профессиональный аудит от эффектных, но потенциально дестабилизирующих коммуникаций, способных подменить системную работу атмосферой персонального шоу».

— Персональное шоу, — прочитала Варя вслух. — Как тонко. Даже билеты продавать не надо, совет директоров сам придёт.

Матвей забрал лист.

— Я отвечу.

— Нет.

Он поднял глаза.

— Что значит «нет»?

— Значит, если вы ответите сейчас один, Сафонов получит именно то, что хочет.

— И что же?

— Картинку: вот серьёзный Ланской защищает свою забавную внешнюю аудиторшу, которая смешно всколыхнула офис, но сама, конечно, не тянет разговор на уровне совета.

Он выставит меня не профессионалом, а вашей странной прихотью. Случайностью. Офисным анекдотом в платье.

— Вы не случайность.

Сказал он это резко.

Слишком резко.

Алина у двери быстро опустила глаза в планшет.

Варя тоже на секунду замолчала.

Потом сказала мягче:

— Тогда не доказывайте это вместо меня.

Матвей медленно откинулся в кресле.

— Что вы предлагаете?

— Дайте мне подготовить ответ. Факты. Структуру. Первые результаты. Без шуток. Ну... почти без шуток.

— Варвара.

— Хорошо, без шуток в основном тексте. Но заголовок я оставляю скучным, чтобы совет директоров не испытал радость без предупреждения.

— Вы понимаете уровень риска?

— Да.

— Сафонов умеет работать с советом.

— А я умею работать с тем, что люди боятся сказать. Сегодня это оказалось полезнее, чем его умение красиво бояться от имени компании.

Матвей смотрел на неё долго.

— Вы не обязаны выходить на этот уровень конфликта сейчас.

— Обязана, если хочу, чтобы меня потом не задвинули в угол под табличкой «весёлая девочка для оживления офиса».

— Вы не девочка.

— Знаю. Но некоторым это придётся объяснить таблицей.

Он почти улыбнулся.

— Хорошо. Ответ готовим вместе.

— Вместе — да. Но говорю я.

— На совете?

— Если вынесут вопрос — да.

— Вы упрямая.

— Профессионально устойчивая.

— Иногда это одно и то же.

— Видите? Вы учитесь моему языку.

Алина тихо кашлянула.

— Матвей Романович, совет собирается завтра в десять. Сафонов просит включить вопрос в повестку.

Матвей не сводил взгляда с Вари.

— Включайте.

— И как обозначить тему?

Варя посмотрела на письмо Сафонова, потом на Матвея.

— «О результатах пилотной программы по сокращению управленческого абсурда».

Алина замерла.

Матвей молчал.

— Что? — Варя подняла брови. — Хотели скучно? Скучно будет в приложении.

Матвей медленно произнёс:

— Включайте тему в повестку как «О предварительных результатах пилотной программы внутренних изменений».

Варя вздохнула.

— Трусость, но в галстук.

— Компромисс.

— Ладно. Но внутри я всё равно буду знать настоящее название.

Алина вышла, уже не скрывая улыбку.

В кабинете стало тихо.

Матвей положил письмо Сафонова на стол между ними.

— Он попытается выставить вас несерьёзной.

— Я знаю.

— Будет говорить вежливо.

— Самые неприятные люди часто говорят вежливо. Неприятность тогда сложнее поймать за рукав.

— Он может использовать ваш внешний образ.

Варя улыбнулась.

Вот теперь — без радости.

— Матвей Романович, мой внешний образ люди используют всю жизнь. Кто-то как повод не воспринимать меня всерьёз, кто-то как приглашение к глупым комментариям, кто-то как доказательство, что я должна быть мягкой, весёлой и благодарной за любое место у стола. Сафонов не станет первым.

— Но может стать последним в этой компании.

Фраза прозвучала так сухо, что Варя только через секунду поняла: это была защита.

Не красивая. Не мягкая. Не романтическая.

Матвейская.

В виде почти делового обещания.

Она посмотрела на него внимательнее.

— Вы сейчас опять собираетесь решить за меня?

Он выдержал её взгляд.

— Нет. Я собираюсь не позволить унижать специалиста, которого сам допустил к работе.

— Специалиста?

— Да.

— Не внешнюю угрозу вашему стилю управления?

— Это тоже.

Варя рассмеялась тихо, почти устало.

— Прогресс, Ланской. Вы уже умеете давать комплименты так, что человек не сразу понимает, выдали ему цветок или приказ.

— Цветы я не выдаю приказом.

— Записала. Есть границы даже у вас.

Он посмотрел на письмо.

— У нас мало времени.

— Тогда работаем.

Они работали до позднего вечера.

Без пасты, без десерта, без шуток про коалицию. Почти. Варя собирала факты: сколько сотрудников высказались, какие конкретные предложения появились, где уже удалось снять лишний срок, какие решения готовились по клиентскому блоку и финансам. Матвей проверял цифры, уточнял формулировки, убирал всё, что могло выглядеть эмоцией без доказательств. Иногда они спорили. Жёстко. Быстро. Почти с удовольствием.

— «Сотрудники впервые открыто назвали страх реакции руководства значимым фактором» — оставляем, — сказала Варя.

— Слишком оценочно.

— Это факт встречи.

— Нужна опора.

— Нина Павловна, Лена, Сергей, Марина. Четыре независимых высказывания.

— Формулируем: «В ходе встречи сотрудники указали на влияние ожидаемой реакции руководства на скорость принятия решений».

— Скучно.

— Зато пройдёт совет.

— Ладно. Но в устной части я скажу живее.

— В пределах разумного.

— Не обещаю невозможного.

К девяти часам вечера Варя уже чувствовала, как усталость сидит в плечах и тянет вниз. Она сняла серьги и положила рядом с блокнотом. Матвей заметил, но ничего не сказал. Просто встал, налил ей воды и поставил стакан рядом.

Без вопроса.

Потом, словно сам понял, что снова решил за неё, добавил:

— Можно?

Варя посмотрела на стакан.

Потом на него.

— Можно.

— Вы устали.

— Вы тоже.

— Я привык.

— Плохой аргумент. Люди ко многому привыкают, потом называют это характером и мучают окружающих.

— Вы сейчас даже усталость используете для аудита.

— Я предана профессии.

Он сел напротив.

— Завтра будет неприятно.

— Знаю.

— Сафонов не станет нападать грубо. Он будет улыбаться и задавать вопросы, в которых ответ уже выглядит вашим поражением.

— Прекрасно. Я люблю вопросы, которые уверены в себе раньше времени.

— Варвара.

— Что?

— Не превращайте завтра всё в дуэль остроумия.

Она закрыла ноутбук.

— Не превращу.

— Обещаете?

— Да.

Матвей явно не ожидал такого простого ответа.

Варя провела пальцем по краю блокнота и сказала уже тише:

— Я понимаю, когда шутка помогает, а когда прячет. Завтра мне нельзя прятаться.

Он смотрел на неё без привычной защиты из сухости.

— Вы боитесь?

— Да.

— Но пойдёте.

— Да.

— Почему?

Варя улыбнулась, но на этот раз без блеска.

— Потому что если я сама не сяду за стол, где меня пытаются обсудить, потом всю жизнь буду злиться, что кто-то снова решил, сколько во мне веса как в специалисте. И нет, Матвей Романович, это не шутка про вес. Это про цену.

Он не сразу ответил.

Потом сказал:

— Вы стоите дороже, чем они думают.

Варя почувствовала, как внутри стало тихо.

Опасно тихо.

— Осторожнее, — сказала она, собирая серьги. — Такими фразами можно испортить репутацию ледяного босса.

— Возможно, её давно пора пересмотреть.

Она подняла глаза.

Вот теперь он точно не улыбался. И не прятался. Смотрел прямо, спокойно, так, что у неё на секунду сбился привычный внутренний ритм ответа.

Варя первой отвела взгляд к документам.

— Тогда начнём с завтрашнего совета.

— Начнём.

На следующее утро офис встретил её не тишиной, а шёпотом.

Шёпот шёл за ней от турникетов до лифта, из лифта до приёмной, от приёмной до переговорной. «Совет», «Сафонов», «Круглова», «Ланской», «неужели сама пойдёт». Чат «Сокращение босса», судя по скрину от Сергея, временно переименовал ветку ставок в «Молимся за здравый смысл», но потом кто-то предложил вернуть прежнее название, потому что «здравый смысл у нас вне штата».

Варя попросила передать, что вне штата — это не диагноз, а свобода перемещения.

В десять без трёх она стояла у входа в зал совета директоров.

Матвей рядом проверял документы. Сафонов уже был внутри: она слышала его голос, мягкий, уверенный, почти ласковый к собравшимся. Умный голос. Опасный голос. Голос человека, который собирался не кричать, а аккуратно поставить её на полку с забавными корпоративными эпизодами.

— Готовы? — спросил Матвей.

Варя поправила жакет. Сегодня она выбрала тёмно-зелёное платье и строгий пиджак. Не чтобы казаться меньше. Не чтобы спрятаться. Просто потому что ей нравилось, как этот цвет смотрится на ней в зеркале. А сегодня ей нужно было быть на своей стороне с самого утра.

— Нет, — честно сказала она.

Матвей повернулся к ней.

— Тогда почему улыбаетесь?

— Потому что если я зайду туда с лицом человека, которого ведут на корпоративный разбор, Сафонов сразу выиграет половину сцены.

— Это не сцена.

— Для него — сцена. Для меня — работа.

— А для меня?

Варя посмотрела на него.

— Для вас, Матвей Романович, это первый пункт программы в тяжёлой версии.

— Боссу молчать пять минут?

— Нет. Боссу не спасать женщину, которая сама умеет говорить.

Он выдержал паузу.

— Хорошо.
— Правда?
— Да.
— Даже если я начну проигрывать?
— Тогда я буду рядом. Но не вместо вас.
Варя хотела ответить шуткой.
Не смогла.
Только кивнула.
Дверь открылась.

В зале за длинным столом сидели члены совета. Сафонов стоял у экрана, уже подключив презентацию. На первом слайде значилось:

«Риски эмоционального управления изменениями».

Варя медленно прочитала заголовок и почувствовала, как внутри поднимается почти весёлое злое спокойствие.

Ну конечно.
Эмоционального.
Не честного. Не живого. Не открытого.
Эмоционального.

Сафонов повернулся к ней с безупречной улыбкой.

— Варвара, рад, что вы присоединились. Мы как раз собирались обсудить, где заканчивается профессиональный аудит и начинается эффектное шоу.

Варя положила папку на стол.

Очень аккуратно.

Потом улыбнулась в ответ.

— Прекрасная тема, Игорь. Начнём с фактов или сначала похороним мою репутацию в красивой презентации?

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.