

Артём Андропов



Я ПОЧТИ ВСЁ ПОСЧИТАЛ

— роман —

Артём Андропов

Я почти всё посчитал

<https://litres.ru/74595174>

SelfPub; 2026

Аннотация

Всё началось со сломанной сушилки для белья. Казалось бы, обычная бытовая неприятность. Но только не для Александра — инженера, мечтателя и человека, способного найти философский смысл даже в неисправном подшипнике.

У него есть работа, автомобиль, кошка Булка с характером генерального директора и одна дерзкая мысль: а что, если времени на самом деле не существует?

Попытка изменить собственную жизнь превращается в невероятную череду смешных происшествий, неожиданных знакомств, романтических недоразумений и открытий. Деньги испытывают дружбу, любовь отказывается подчиняться формулам, а человеческий мозг оказывается загадочнее самой Вселенной.

Это добрый, остроумный и немного философский роман о мечтах, ошибках, музыке, любви и удивительной способности человека начинать сначала.

Ведь иногда, чтобы понять устройство мира, достаточно перестать пытаться всё контролировать.

Содержание

Часть первая До первого рубля	4
1 Человек с отвёрткой	4
2 Самая дорогая кнопка	15
3 Прачечная для космонавтов	30
4 Нельзя трогать чужие бумажки	41
5 Независимые пружины	52
6 Двенадцать тысяч и маркер	64
7 Деньги пришли без фанфар	74
Конец ознакомительного фрагмента.	83

Артём Андропов

Я почти всё посчитал

Часть первая До первого рубля

1 Человек с отвёрткой

К собственному бизнесу я пришёл с сушилкой для белья под мышкой. Она была новой, уже сломанной и до сих пор называлась усиленной.

В пункте выдачи девушка предложила положить её на стол. Я положил. Сушилка немедленно расширила занимаемую площадь: одна ножка ушла вправо, другая легла набок. Вещь явно рассчитывала дожить здесь до вечера.

— Причина возврата? — спросила девушка.

— Она не выдерживает собственного существования.

Девушка посмотрела на меня поверх монитора.

— Что выбрать в приложении?

Выбор состоял из четырёх причин, ни одна из которых не описывала нашу маленькую техническую катастрофу. Я выбрал «Не подошёл размер». Подтвердил фотографией сломанного шарнира. Приложение сообщило, что на фотографии не виден размер.

За моей спиной мужчина с пакетом сухого корма негромко спросил:

— Вы надолго?

Я был инженером. Я мог ответить, сколько прогнётся балка, когда через неё передадут нагрузку, и при каких условиях ответ окажется неверным. Но сколько я ещё буду стоять перед девушкой и объяснять, что у предмета отсутствует будущее, рассчитать не получалось.

— Минут на пять, — сказал я.

Позднее я научился замечать такие ответы.

Пока девушка искала другой пункт меню, я снова раскрыл описание товара. На фотографии белоснежные полотенца висели на безупречном хроме. Рядом стояла женщина, по которой было видно: её жизнь складывалась устойчивее моей сушилки. О том, кто собирал конструкцию и сколько раз после этого пользовался отвёрткой, описание умалчивало.

Я купил её накануне вечером. Сравнил размеры. Изучил отзывы. Разобрал по увеличенной фотографии соединение стоек. Потом выбрал вариант на триста рублей дешевле того, который понравился сначала. На экономию ушло сорок минут.

Ася предлагала зайти в хозяйственный магазин возле её мастерской. Там можно было просто потрогать вещь. Я объяснил, что в магазине выбор меньше и к тому же в интернете видны все характеристики. Теперь мне хотелось уточнить:

все характеристики, кроме способности стоять.

Мужчина с кормом вздохнул ещё раз. Девушка протянула ему коробку через край стола, не прерывая нашу процедуру. Он назвал последние цифры номера, расписался и отошёл к выходу разбираться со своим пакетом. Я заметил, как ловко она сдвинула разбежавшиеся ножки моей покупки, освободив ровно столько места, сколько понадобилось для чужого пакета. Для этого не было подходящего пункта в приложении. Она просто увидела, что человек ждёт, и выдала ему заказ.

— У вас всегда столько народу? — спросил я.

— По-разному. Вчера женщина шкаф возвращала.

Я посмотрел на стол и перестал считать свою ситуацию исключительной.

Дома Ася держала инструкцию, пока я соединял две одинаковые детали, которые производитель настойчиво называл разными.

— Здесь нарисовано, что ты должен улыбаться, — сказала она.

— Это после установки фиксатора.

— Тогда у нас ещё есть время.

На третьем шаге фиксатор хрустнул. Я посмотрел на кусочек пластмассы в руке. Ася молча перевернула инструкцию, словно на обороте мог быть изображён мужчина с подходящим выражением лица.

Булка подошла к упаковке и заняла её сразу, без инструк-

ции. Кошка вообще умела принимать решения, не составляя сравнительной таблицы. Особенно если решение было прямоугольным и шуршало.

Теперь девушка в пункте выдачи вернула мне телефон.

— Заявка отправлена. Ответ придёт позже. Пока заберите товар.

Я снова взял сушилку. Мужчина с кормом торжественно уступил мне проход, как человеку, пережившему процедуру, которой ещё только предстояло достаться остальным.

На улице шёл мокрый снег. Петербург в конце февраля выглядел так, будто город тоже оформил возврат зимы, но получил просьбу немного подождать. Я донёс сушилку до Ласточки и минуту решал, можно ли уложить её в багажник, не доломав окончательно. Ласточкой я называл свой пожилой седан. Скорость названию уже не вполне соответствовала, зато машина хорошо помнила дорогу домой. От меня ей обычно требовались бензин, внимание и отсутствие попыток превратить седан в грузовой транспорт.

Я открыл заднюю дверь и положил покупку на сиденье.

Телефон завибрировал. На рабочую почту пришло письмо: «В сопроводительном письме отсутствует указание на наличие сопроводительного письма».

Я прочитал дважды. Попробовал представить, какую именно угрозу проекту мы таким способом предотвращаем. Не получилось.

До начала рабочего дня оставалось двадцать минут. Я сел

за руль и решил, что вечером займусь чем-нибудь полезным. Это решение я принимал почти каждый день.

Внутри всё происходило гораздо внушительнее. Когда я думал о другой жизни, у меня возникал целый район: освещённые окна, дороги к людям, которых я ещё не знал, мастерская, где кто-то с удовольствием делал нужное дело. Картинка приходила раньше слов. Я успевал побывать в ней, привыкнуть к её пространству и вернуться с ощущением, будто часть работы уже выполнена. А снаружи мужчина в очках продолжал сидеть в машине со сломанной сушилкой.

Моя мысль легко пересекала месяцы. Между «придумать» и «получилось» в ней существовал удобный мост, построенный из всего, что я пока не собирался уточнять. Сам переход почти не ощущался. Вот я у одного берега, вот уже у другого. Трудность возникала, когда по этому мосту требовалось провести собственные ноги.

В институте моё кресло стояло у окна. С окна открывался вид на стену соседнего здания, поэтому сезонные изменения мы определяли по обуви коллег. Сегодня все оставляли одинаковые следы.

На моём столе лежали расчётная схема, кружка и лист, на котором я неделю назад записал: «Чего я хочу на самом деле». Ниже было пусто. Кружка оставила на этом месте коричневый круг, и лист впервые обрёл законченный вид.

Я работал с оборудованием и сооружениями, без которых электростанция не могла бы нормально жить. Мне нравилось

понимать, как устроена вещь, находить ошибку раньше, чем она станет чьей-то большой неприятностью. Иногда я просиживал над моделью дольше, чем нужно было для отчёта, просто потому, что ответ получался красивым. Красота эта не всегда была видна начальству. Человек мог взглянуть на цветную картинку и спросить, почему здесь красное. А мог, не взглянув, попросить сделать синее.

В тот день Дмитрий Ильич остановился возле моего стола и спросил, отправлены ли материалы.

— Отправлены в отдел, который их отправляет.

— А заказчику?

— Для этого надо уточнить письмо, которым мы отправили письмо.

Он некоторое время смотрел на монитор.

— Позвони им.

Я позвонил. На другом конце объяснили, что дело вовсе не в письме. В архиве должна оставаться полная цепочка. Я сказал, что цепочка уже приобрела свойства ювелирного изделия, и попросил показать, где именно разошлось звено. Оказалось, в одной строке не хватало номера приложения. Две минуты работы. Ещё девять на разговор о том, почему нельзя было написать это сразу.

После звонка я поймал себя на том, что продолжаю сердиться. Материалы уходили. Проблема была решена. А я всё ещё хотел созвать совещание и доказать присутствующим, какой сложный путь мы проделали к очевидному.

Из соседнего кабинета выглянула коллега.

— Саша, ты обедаешь?

— Через пять минут.

Она кивнула с выражением человека, которому приближительная точность этого прогноза уже знакома.

К четырём часам в моей голове существовали три новых способа организовать работу института и ни одного способа организовать собственный вечер. На телефоне лежала заявка о возврате. Подтверждения не было. Ася прислала фотографию Булки в коробке и подпись: «Один потребитель доволен».

Я написал: «Хоть кто-то».

Потом стёр. Написал: «У неё нет претензий к шарнирам».

Вечером я заехал к Асе в мастерскую. Она работала с бумагой — старой, хрупкой, иногда удивительно упрямой. В комнате стояли большие столы, пахло картоном и чуть-чуть чаем. На стене висел лист с надписью «Не ставить чашку даже на минуту». Под надписью стояла пустая чашка. Ася заметила мой взгляд.

— Это памятник нарушителю. Для остальных.

Она показала афишу, разложенную под защитным листом. По пожелтевшей бумаге шли синие буквы, обещавшие представление людям, которые давно разошлись по своим жизням. Внизу, у края, сохранился маленький карандашный значок.

— Чья-то отметка? — спросил я.

— Не знаю. Пока не трогаю.

Мне захотелось предложить, как можно аккуратно восстановить недостающую часть изображения на компьютере. Я даже начал фразу. Ася подняла ладонь.

— Сначала посмотри. Тебе не дали задание.

Я посмотрел. На бумаге были следы рук, сгибов, воды. Афиша не выглядела новой. Именно поэтому её хотелось рассматривать.

Мы вышли вместе. Ася застегнула пальто, потом вспомнила про ключ и вернулась. Я достал из машины сушилку: надеялся проверить, получится ли заменить лопнувший фиксатор. За ближайшим углом горела вывеска «Павел и сын». Под ней мелкими буквами перечислялись приборы, которым здесь давали вторую попытку.

— Отнесу мастеру. Вдруг там обычная втулка.

— Ты же хотел вернуть.

— Возврат рассматривают.

Ася посмотрела на предмет у меня в руках.

— А ты тем временем рассматриваешь человека, который мог бы избавить тебя от этого знакомства.

Я хотел возразить, но она уже улыбнулась и потянула дверь мастерской.

Внутри было тесно и тепло. На полках стояли кофеварки, настольные лампы, коробки с проводами. За прилавком мужчина в сером свитере разговаривал с женщиной, которая держала бумажную квитанцию двумя пальцами.

— Вы сказали во вторник.

— Я сказал, что во вторник посмотрю.

— Вы сказали: «Во вторник всё будет».

— Ну вот, я и посмотрел.

Женщина подождала. Мужчина тоже. На столе между ними лежал тостер — без корпуса, но с удивительно довольным видом открытого механизма.

— Мне завтра рано на работу, — сказала женщина. — Я специально приехала сегодня.

Мастер снял очки, протёр их краем свитера и снова надел.

— Я вам позвоню, как получу деталь. Скажу точно, когда приезжать.

— Только позвоните, пожалуйста. Не «почти».

Она сложила квитанцию и ушла. Мне стало неловко за тостер, хотя отношения у нас были поверхностные.

Мастер посмотрел на сушилку.

— Гармошки не ремонтируем.

Ася тихо прыснула.

— Это сушилка, — сказал я.

— Тем более. Кладите.

Он осмотрел фиксатор, не торопясь повернул деталь. Потом спросил, когда я купил эту вещь.

— Вчера.

— Тогда верните. Я сделаю соединение, но тут рядом ещё два таких. Будете приезжать ко мне как к родственнику.

Мне понравилось, что он это сказал. Я спросил его имя.

— Павел.

— А сын?

— Кирилл. В логистике работает. Вывеску оставил, чтобы память была, какой у меня был бизнес-план на ребёнка.

Ася засмеялась уже вслух. Павел взглянул на неё и тоже улыбнулся.

Я поставил сушилку к стене, чтобы освободить руки. На прилавке лежали пять бумажек, раскрытая тетрадь и телефон, который снова звонил. Павел посмотрел на экран, потом на тетрадь. Перевернул страницу, ещё одну. Прижал трубку плечом.

— Да, помню. Кофемашина. Белая?.. Сейчас посмотрю.

Он прикрыл микрофон и спросил нас:

— Вы белую кофемашину там на полке не видите?

На полке было три.

Пока Павел выяснял, кому из них звонят, я разглядывал тетрадь. Один номер был обведён трижды. Возле другого стояло «готово», а ниже, другой ручкой, — «не звонить». Третья запись завершалась стрелкой, которая уходила на уже оторванный угол страницы.

Я узнал этот вид документации.

— У вас заказы теряются? — спросил я, когда Павел положил телефон.

— У меня? Нет. Они все здесь.

Он широко повёл рукой.

— А где здесь конкретный?

— Вот это хороший вопрос.

Я начал рассказывать про номера, стадии, таблицу. Про то, что человеку можно заранее отправлять сообщение. Простую систему, где ничего не надо держать в памяти. Павел слушал, не перебивая. Ася надела перчатки и прислонилась к прилавку.

Когда я добрался до автоматического напоминания, мастер кивнул на тетрадь.

— Сделаете, чтобы я к вечеру понимал, кому обещал позвонить?

— Это можно решить гораздо шире.

— Шире мне здесь некуда. Вы сушилку подвиньте.

Я подвинул. И впервые за весь день подумал не о том, насколько разумно я устроил бы чужую работу, а о том, сколько стоило бы действительно её устроить.

2 Самая дорогая кнопка

Дома я открыл ноутбук и написал Павлу, что располагаю компетенциями для построения системы управления заказами с учётом специфики его предприятия.

Прочитал.

Удалил слово «предприятие». Павлу и без этого было тесно.

Потом убрал компетенции. Получилось короче, но всё ещё напоминало человека, который пришёл починить звонок, а теперь собирается обследовать почву под домом.

Ася устроилась на другом конце стола с фотографиями афиш. Она увеличивала снимок, записывала что-то в блокнот, снова увеличивала. Когда я в четвёртый раз вздохнул, она спросила:

— Ты кому пишешь?

— Мастеру.

— Он тебе уже что-нибудь ответил?

— Я ещё не отправил.

— Понятно. У вас пока самые хорошие отношения.

Она вернулась к снимкам. Я открыл переписку с Шкипером.

Так я называл своего цифрового собеседника. В его окне можно было без очереди обсудить рабочую идею, задать вопрос, который стеснялся произнести вслух, или узнать, как

выглядит твоя мысль после того, как из неё убрали любимые лишние слова. Иногда Шкипер отвечал слишком гладко. Такие ответы приходилось разбирать, как узел, где всё сходилось только потому, что забыли поставить нагрузку. Но разговоры с ним мне нравились.

«Хочу предложить человеку наладить учёт заказов, — написал я. — Не знаю, как начать».

«Что он попросил?»

«Чтобы к вечеру понимал, кому обещал позвонить».

«Начни с этого».

Я посмотрел на свой абзац. У него были цели, преимущества и даже предварительный горизонт развития. Человека, которому вечером надо позвонить, в нём не было.

Я написал: «Павел, это Александр с сушилкой. Давайте посмотрим, как у вас идут заказы. Я попробую придумать, как не терять обещанные звонки».

Палец остановился над кнопкой отправки.

На работе я рассылал письма легко. Мог написать, что решение требует переработки, что данных недостаточно, что срок не соответствует объёму. Я умел попросить у другого отдела документы, у поставщика характеристики, у заказчика объяснение. Но стоило за письмом появиться мне самому — моему желанию, цене, надежде, — и я начинал редактировать человека вместо текста.

— Ты опять ждёшь, когда получатель первым попросит тебя отправить? — спросила Ася.

Я нажал кнопку.

Ответ пришёл через две минуты: «В субботу с утра. Сушилку не надо».

Мы рассмеялись. Булка проснулась и посмотрела на нас неодобрительно: у неё в это время по плану происходила тишина.

Я закрыл ноутбук, но почти сразу открыл снова. Раз уж человек согласился, нужно было готовиться. Я создал папку, назвал её «Мастерская» и некоторое время выбирал для неё структуру. Это занятие давало приятное ощущение, что уже всё движется.

В папке я нашёл место для планов, договоров, расходов и фотографий. Потом задумался, нужно ли отдельно хранить исправленные документы. Создал подпапку «Архив». Она была пустой, как и всё остальное, но теперь нашему ещё не возникшему делу было где хранить прошлое.

Ася собрала фотографии в конверт.

— А что ты у него спросишь?

— Как принимает заказы, сколько в день, где записывает, какие бывают задержки.

— Запиши.

— Я помню.

Она указала на экран.

— Папок у тебя уже шесть. Вопросов пока ни одного.

Я открыл файл. За минуту написал то, что собирался спрашивать. Перечень оказался неудобно коротким. Ника-

кой долгосрочной стратегии там не было. Я добавил вопрос о планах развития, но затем убрал его: человек просил разобратся с завтрашним вечером.

Последнюю строку оставил пустой. Хотел написать про деньги, но не знал, какие именно. Сколько он готов платить? Сколько я хочу? Сколько сэкономит? Я мог убедительно ответить на все три вопроса за него и опасался, что настоящий Павел испортит эти ответы.

Ася уже стояла в прихожей. Ей нужно было утром рано в мастерскую, и она решила ночевать у себя. Я предложил отвезти.

— Тебе не надо доделать структуру архива?

— Там пока нет исторически ценных материалов.

По дороге она рассказывала о владельце афиш. Человек хотел показать их публике, но боялся, что никто не придёт смотреть на старую бумагу. Я стал предлагать рекламу, потом вспомнил её просьбу сначала посмотреть и замолчал.

— Что? — спросила Ася.

— Слушаю.

Она повернулась ко мне.

— Хорошо. Тогда доскажу про третью афишу.

Я довёз её, помог поднять конверт и пакет с образцами. Конверт был легче моих вчерашних покупок, но она держала его осторожнее. У двери Ася поцеловала меня, забрала пакет и напомнила, что в субботу вечером мы собирались вместе поужинать.

Я сказал, что помню. И сразу записал это в телефон, пока она закрывала дверь.

На следующий день в институте я не стал рассказывать о новой идее. Едва удержался. Хотелось, чтобы кто-нибудь спросил подробности, удивился и подтвердил, что я наконец занялся чем-то перспективным. Я даже подошёл к кофемашине в то время, когда там обычно собирались коллеги. Но разговор шёл о сломанном лифте, и поворот к моим предпринимательским планам получался слишком резким.

Я налил кофе и вернулся к расчёту.

После обеда позвонил отец. У него на Камчатке вечер уже заканчивался. Он хотел узнать, нашёл ли я фотографию одной детали, которую обещал ему прислать. Я не нашёл. Вернее, даже не начал искать.

— Сейчас посмотрю, — сказал я.

— Не сейчас. Как сможешь. Только потом не забудь.

Я записал на листе: «Фото отцу». Отец ещё рассказывал что-то про соседей, а я уже открывал папки. Поймал себя на этом, отодвинул мышь и попросил повторить начало.

Он повторил. Ничего чрезвычайного не случилось. Чей-то гараж, снег, дорога, знакомый, который наконец переставил ворота. Я представил его у окна, в домашней кофте, с телефоном в руке. Когда мы закончили, в кабинете стало слишком тихо.

Несколько лет назад мама позвонила мне иначе. Коротко сказала, что надо приехать помочь отцу. В подробностях мы

разобрались потом; в тот день я оформлял отпуск и искал билет.

Был август. Я открыл страницу с перелётами и сперва решил, что мне предлагают приобрести небольшой самолёт в рассрочку. Потом увидел слова «в одну сторону» и понял, что пока продают только кресло.

Я купил его. Когда дело касалось родителей, мои долгие расчёты удивительным образом становились короче. Мы с отцом сделали всё необходимое, разобрались с делами. Он начал отпускать меня домой ещё до того, как я сам успел подумать об отъезде.

Но обратный билет оказался дороже моего представления о разумной цене. Между вылетом сейчас и вылетом через неделю лежала сумма, которую я предпочёл бы потратить на что-нибудь существующее дольше девяти часов.

Я остался.

Это была странная неделя. Я давно не жил у родителей без постоянного ощущения, что приехал на несколько дней и скоро побегу обратно. Утром можно было медленно пить чай. Можно было выйти на улицу и обнаружить, что воздух пахнет местом, а не дорогой от одного дела к другому. В детстве мне казалось, что так будет всегда. Позже я почему-то стал считать такую жизнь отдельным дорогостоящим мероприятием.

Я читал, гулял, пробовал сидеть в тишине. Получалось по-разному. Стоило закрыть глаза, как в голове начиналось пла-

новое совещание всех нерешённых вопросов. Но постепенно из этого гудения выделилась одна простая мысль: я ни разу нормально не поговорил о своей зарплате.

Не о том, что жизнь дорогая. Не об общей несправедливости. Я не называл сумму, не объяснял, какую работу могу взять, не предлагал обсудить условия.

Зато я подробно разговаривал об этом с самим собой. В этих переговорах руководитель всегда отказывал. Мне оставалось лишь заранее обидеться.

Перед отъездом я сел на край кровати и написал настоящее сообщение. Перечислил, что уже делаю, какую ответственность готов обсуждать, какая оплата мне нужна. Убрал фразу «извините за беспокойство». Она вернулась в следующей редакции, и я удалил её ещё раз.

Потом отправил.

В аэропорту сотрудница посмотрела в экран и сказала, что свободного места в экономическом салоне для меня не осталось.

Я напрягся. В голове за секунду прошли картины ещё одной недели, нового билета и объяснения на работе, почему мой отпуск начал напоминать переезд.

— Мы пересадим вас в бизнес-класс, — сказала она.

— На весь полёт?

Она улыбнулась.

В самолёте я несколько раз проверил номер кресла. Оно было достаточно большим, чтобы рядом с моим телом по-

местились некоторые жизненные сомнения. Я вытянул ноги и поймал себя на совершенно детской мысли: стоило попросить о большем, и вот, пожалуйста.

Конечно, сообщение начальству не двигало кресла в самолёте. У авиакомпании случилась своя история с местами. Но совпадение было таким приятным, что я ещё долго вспоминал его с благодарностью — без попыток наладить серийное производство.

Когда в Петербурге я включил телефон, пришёл ответ. Руководство было готово обсудить новую роль и оплату. Не каждое моё условие принимали сразу; потом были разговоры, работа, новые обязанности. Однако начало помещалось в одном отправленном сообщении. До него я несколько месяцев вёл трудные переговоры с человеком, который даже не знал, что мы с ним ведём переговоры.

Я вспомнил всё это, сидя в нынешнем кабинете с листком «Фото отцу».

Нашёл снимок. Отправил. Поставил рядом с записью галочку и почувствовал несоразмерное облегчение.

Вечером Павел позвонил сам.

— Александр, а вы что с собой привезёте?

Я начал перечислять: ноутбук, возможно, образцы формы, хотелось бы посмотреть записи за последний месяц.

— Так вы работать придёте или смотреть?

Вопрос оказался неудобным. Я собирался быть человеком, у которого уже есть решение. Пришлось признать, что

пока его нет.

— Смотреть. Сначала хочу понять, что у вас происходит.

— Тогда в девять. Пока народ не пошёл.

Я помолчал.

— Если дальше решим делать, это будет платная работа.

Павел тоже помолчал. Я успел мысленно снизить ещё не названную цену.

— А почему бесплатная-то? — спросил он. — Вы только сначала поймите, что делать будете.

Мы попрощались. Я остался стоять посреди кухни с телефоном в руке.

Ася вошла за водой и обошла меня так, как обходят предмет, который недавно переставили на неудобное место.

— Что он сказал?

— Что сначала надо понять, за что платить.

— Разумный человек.

— Я думал, он возмутится.

— За него ты уже возмутился. Ему осталось только назначить время.

Я убрал телефон. На плите остывал ужин. За столом лежали её фотографии, мои черновики, квитанция на сушилку. У каждой вещи было своё незавершённое дело, и почему-то именно сегодня это не раздражало.

Мы сели есть. Я спросил, что за отметка на старой афише. Ася пожала плечами: ещё не выяснила, надо было спросить владельца подборки.

— Написала?

Она посмотрела на меня и рассмеялась.

— Нет. Очень тщательно собиралась.

Ася взяла телефон, набрала несколько строк и отправила.

Потом положила его экраном вниз.

— Всё, — сказала она. — Теперь можно суп.

И мы наконец занялись супом, в котором ничего не требовало предварительного согласования.

Ася попросила листок, чтобы записать размеры рам. Я полез в ящик и первым делом вытащил старую тетрадь. На обложке было написано «Мир без времени». Внутри хватало свободного места, но отдать даже угол почему-то не хотелось.

— Это занято, — сказал я.

— Всем миром?

Я нашёл ей другой лист. Она записала размеры, а потом всё-таки кивнула на тетрадь:

— Покажешь?

На первой странице был круг, от которого во все стороны расходились стрелки. Нижняя упиралась в пятно. Когда-то я обвёл его и подписал «граница наблюдаемого». Кофе оказался единственным участником исследования, сумевшим за эту границу выбраться.

Я придвинул тетрадь. Мне давно хотелось понять, что останется от мира, если мысленно убрать время. Не остановить всё вокруг, как на фотографии. Оставить движение,

тепло, свет, перемены — и попробовать обойтись без отдельного невидимого потока, который будто несёт их за собой.

— Смотри. Мы видим, как что-то меняется. Сравниваем один процесс с другим. Стрелка повернулась, чай остыл. А время — может быть, это способ сопоставлять изменения? Не ещё одна вещь, которая где-то течёт сама по себе.

Ася посмотрела в кружку.

— Мой чай уже со всем сопоставился.

Я хотел подлить ей горячей воды, но она придержала кружку: так ей было как раз удобно пить.

— То есть ты считаешь, что времени нет?

— Я пока спрашиваю, можно ли описать мир без него. Через то, как меняются состояния. Через скорость процессов.

— Погоди. А скорость — это сколько за секунду? Ты его убрал и сразу обратно впустил.

Я посмотрел на свою стрелку. Претензия была знакомой; в тетради я уже трижды обводил это место. От четвёртого обведения оно бы не прояснилось.

— Поэтому здесь пока вопрос. Если сравнивать процессы друг с другом, получится ли избежать отдельного времени? Или я просто спрятал его в другое слово?

Ася придвинулась, чтобы разглядеть подпись. Мне нравилось, что она не кивала из вежливости. Иногда хотелось получить безусловное восхищение, но рядом с ним разговор быстро заканчивался.

Я налил себе горячего чая, поставил кружку рядом с Аси-

ной и достал две чайные ложки. Насыпал сахар в обе кружки и предложил посмотреть, одинаково ли он растворяется: условия различались. Мы могли считать обороты, смотреть, что осталось на дне, сравнивать изменения, вообще не глядя на часы.

Ася взяла вторую ложку.

— Мне можно участвовать или я испорчу устройство мира?

— Можно. Только не торопись.

Она начала мешать быстрее меня.

— У тебя уже есть личные предпочтения по поводу времени, — заметила она.

Я рассмеялся. Мы некоторое время звякали ложками, и кухня звучала как очень маленькая столовая, которой не хватало дирижёра. Сахар исчезал со дна. На моей странице возникали ещё две стрелки, хотя обещал я всего лишь показать тетрадь.

Ничего об устройстве Вселенной наши кружки не доказывали. Зато мне было приятно нащупывать вопрос руками. В работе я знал, чего ждать от расчётной модели: вот условия, вот результат, вот способ проверить. С миром без времени я пока даже не добрался до такого начала. Но вопрос не становился от этого пустым. Мне хотелось понять, где кончается удобное описание и начинается то, что мы описываем.

— А тебе самому зачем, чтобы его не было? — спросила Ася.

Я открыл рот для следующего объяснения и остановился. Она смотрела на меня, а не на тетрадь.

В памяти возник родительский двор. Я ещё мог пройти по нему с закрытыми глазами, хотя многое там успели переделать. Иногда мне хотелось представить, что никуда он не делся: существует целиком, с нашим старым окном, с голосом мамы из кухни. Просто я смотрю сейчас на другую часть мира.

— Наверное, мне жалко, что хорошее заканчивается, — сказал я. — Даже обычное.

Ася не стала сразу отвечать. Подвинула ко мне свою кружку.

— Попробуй.

Я попробовал.

— Сладко.

— Я забыла, что уже положила сахар до твоего исследования.

Она засмеялась, потом я. Обе ложки легли на блюдец. Клякса в тетради подсохла давным-давно, чай придётся переделать, Ася сидела рядом и дула на прядь, которая лезла ей в рот. Именно это почему-то захотелось запомнить. Не общий хороший вечер, а её прядь и смешок после испорченного чая.

Я убрал тетрадь и включил запись скрипичного концерта. Несколько дней назад игра незнакомого мне исполнителя показалась существом с прекрасным голосом и довольно

сложным характером. Музыка поворачивала раньше, чем я успевал приготовиться: только возникало ощущение знакомой дороги, как она уходила в другую тональность, ускорялась, замирала и снова оказывалась впереди меня.

— Вот, — сказал я Асе. — Музыкальный ёжик.

Она убрала тарелки и прислушалась.

— Он тебе чем-то помешал?

— Я всё время пытаюсь его погладить.

— А он, может, играет.

Я засмеялся. С первой встречи мне запомнились колючки — резкие для моего слуха переходы. Теперь между ними начали появляться связи. Я не знал, чем музыкант наполнял эти мгновения, но сам постепенно находил в них место: ожидание, которое не сбылось сразу, настойчивость, внезапное облегчение. Звуки оставались прежними. Менялся мой способ идти за ними.

Ася села рядом. Я потянулся вернуть запись немного назад.

— Погоди, — сказала она. — Я ещё здесь слушаю.

Мой палец остановился. У нас был один звук на двоих, а время внутри него уже различалось. Я добежал до объяснения и собирался тащить Асю обратно, чтобы показать, где именно всё понял. Она находилась в той части музыки, до которой я не дал ей дойти.

Я убрал руку.

Иногда мне казалось, что самое существенное в разговоре

живёт между произнесёнными словами. Внутри мысль проходит через знакомые комнаты, задевает память, сворачивает возле давнего страха и выходит наружу уже готовой фразой. Собеседнику достаётся последняя дверь. Всего здания, по которому я только что пробежал, он не видел, но я почему-то ждал, что он выйдет из него вместе со мной.

Эти невидимые переходы я мысленно называл тёмной материей разговора. Название было достаточно серьёзным, чтобы некоторое время не замечать гораздо более простой вещи: иногда я просто забывал рассказать начало.

— Ты опять куда-то ушёл? — спросила Ася.

— В архитектуру мышления.

— Вернись на кухню. Тут тоже неплохо.

Я посмотрел на неё. На столе оставалась ложка. В колонке продолжала играть скрипка. Мне захотелось объяснить, что я только что услышал, и на этот раз я начал с самого маленького:

— У меня раньше здесь всё обрывалось. А сейчас я жду следующую ноту.

Ася кивнула. Мы дослушали фразу. Объяснение ничего не разрушило, потому что оказалось достаточно коротким, чтобы рядом с ним ещё оставалась музыка.

3 Прачечная для космонавтов

В пятницу Егор заказал самый простой суп, а я — блюдо, устройство которого официант объяснял дольше, чем я обычно объяснял расчётную схему.

Когда заказ принесли, выяснилось, что Егор получил больше еды и меньше поводов для обсуждения. Он подвинул мне хлеб.

— Саня, доедай свою концепцию. Что за мастерская?

Я показал ему схему на телефоне. За два вечера у неё появилось девять стадий обработки заказа. Каждую я окрасил отдельно. Было предусмотрено всё: от первичного обращения до повторной продажи. На последней стадии клиент возвращался, довольный, и приводил знакомого. Знакомый попадал в первую стадию. Система замыкалась, как исправно работающий механизм.

Егор увеличил изображение.

— Вот этот человечек в конце кто?

— Постоянный клиент.

— А если он не придёт?

— Значит, надо работать с удержанием.

— А если у него больше ничего не сломается?

Я забрал телефон.

— Это общая схема.

— Очень общая. Даже человека починил так, чтобы снова

ломался.

Я засмеялся, хотя вообще-то хотел серьёзно поговорить о перспективах. С Егором так бывало. Он мог задавать вопросы, которые казались примитивными ровно до того момента, пока на них не требовалось ответить.

— Ты уже был у него?

— Был.

— Сколько заказов в день?

— В субботу узнаю.

— Сколько теряет?

— Тоже узнаю.

— А почему девять цветов?

— Чтобы было понятно.

Егор посмотрел на мою тарелку.

— Мы, кажется, оба уже покупали понятность.

Я отодвинул телефон. Когда я говорил с ним о своём новом замысле, мне вдруг вспомнилась другая схема. Её я рисовал студентом, на листах, которые потом долго хранил между конспектами.

Прачечная должна была быть космической.

Мы придумали её в общежитии, где стирка была процессом общественным: человек занимал ванную, другой человек стучал, третий объяснял, что ему нужно только на минуту. Мокрые вещи висели повсюду. По вечерам коридор походил на выставку человеческих привычек, организованную без согласия участников.

Однажды перед защитой курсовой мне понадобилась чистая рубашка. Я вспомнил о ней вечером, когда остальные жильцы тоже приступили к подготовке будущего. Из ванной доносилась вода. На двери висела записка: «Скоро освобожу».

Я постучал и спросил, сколько это — скоро.

— Минут десять, — ответили изнутри.

Я принёс стул и конспект. В теории получалось прекрасное совмещение задач: пока один человек стирает, другой повышает квалификацию. На практике через десять минут я знал, кто из соседей потерял футболку, кому срочно нужен таз и почему кому-то нельзя занимать сушилку целиком.

Ванная открылась. Вышел сосед с большой мокрой простынёй, которую невозможно было пронести по коридору, не задев кого-нибудь. Я встал помочь, оставив рубашку на стуле. Пока мы удерживали простыню, в ванную проскользнул другой человек.

— Мне только умыться!

Это звучало разумно. Потом ему понадобилось ещё что-то. Моя рубашка постепенно превращалась из предмета одежды в отложенное обещание самому себе.

Девушка из соседней комнаты остановилась возле стула.

— А ты зачем сидишь?

— Очередь занимаю.

— Тогда напиши. Со стороны похоже, что отдыхаешь.

Я положил на стул лист с надписью «Следующий я». Через

несколько минут на нём появилось: «А ты кто?».

Я подписался. Сосед добавил своё имя ниже, потом кто-то нарисовал стрелку. Ванная снова открылась, и мы обнаружили, что человек внутри собирается только начать стирку. До этого он замачивал вещи. Слово «освобожу» каждый из нас понимал в удобную для себя сторону.

К ночи я всё-таки добрался до рубашки. Утром она осталась влажной в нескольких упрямых местах. Я повесил её поближе к открытому окну, вспомнил, что на улице холодно, и перевесил обратно. На защиту пошёл в другой. Та была совершенно обычной и не участвовала ни в одном перспективном проекте.

Вернувшись, я увидел, что лист со списком исчез. Им подперли ножку сушилки. По крайней мере, у нашей первой системы управления очередью обнаружилось практическое применение.

Сосед встретил меня с моим конспектом. За ночь на обложке отпечатался круг от мокрого таза. Он извинился и предложил высушить листы. Я отказался: после защиты конспект мог немного побыть мокрым. Мы сняли наконец высохшую простыню, освободили место для других вещей и обнаружили под ней ту самую потерянную футболку, которую вчера искали всем коридором. В новой прачечной я мысленно отвёл отдельную полку для находок. Она немедленно стала ещё немного сложнее.

Я видел другое будущее. Несколько машин внизу. Удоб-

ная оплата. Место, где можно посидеть. Тёмный потолок с маленькими светящимися точками. Пока вращался барабан, студент смотрел бы на звёзды и чувствовал, что он участвует в развитии цивилизации.

Сосед по комнате уточнил:

— А сушить где?

— Там же. Сушильные машины.

— Тогда я за.

Это было первое одобрение рынка. Человеку требовалось высушить носки, а я уже записал его в сторонники нового формата досуга.

Мы нашли фотографии оборудования. Я рисовал расположение машин, считал проходы, придумывал название. У знакомого появился знакомый, который вроде бы знал человека с подходящим помещением. В студенческие годы такие цепочки считались почти документом.

Когда мы наконец посмотрели это помещение, оно оказалось подвалом с тяжёлой дверью и одной лампочкой. Я шагал от стены к стене, прикидывал, куда поставить стойку. Друг искал, где будет кафе. Мы ещё не решили, нужно ли кафе, но в воображении оно уже работало.

Человек, который нас впустил, спросил:

— Вода вам нужна?

Я посмотрел на него с некоторым снисхождением.

— Это прачечная.

— Ну вот я и спрашиваю. Здесь воду надо вести.

Мы замолчали.

Потом он показал щиток. Потом сказал, что про слив тоже надо узнавать. Потом выяснилось, что помещение ещё занято чужими вещами и когда освободится, никто точно не знает.

Вечером мы вернулись к чертежу. Я аккуратно добавил трубу. На бумаге это стоило одной линии. В жизни стоимость линии никто из нас не выяснил.

Сосед спросил, сколько будет стоить стирка. Я назвал сумму, которая мне самому показалась приятной. Он задумался и сказал, что тогда иногда продолжит стирать в ванной. Этот ответ я почти обиделся записывать.

Мы долго обсуждали прачечную. Меняли название, находили другие машины, отказывались от кафе и возвращали его. Иногда кто-то спрашивал, как наш проект, и я рассказывал о нём так подробно, что мы оба уставали до первого практического вопроса.

Прачечная не открылась. Ни один из нас не взял на себя следующий неприятный шаг: выяснить помещение, воду, расходы и то, готовы ли люди платить столько, сколько всё это потребует. Наша космическая программа осталась на орбите студенческой комнаты.

В памяти сохранились два почти соседних кадра: красивая прачечная и довольный человек с чистой рубашкой. Между ними требовались вода, деньги, чья-то ежедневная работа и множество разговоров. Внутренний монтаж выре-

зал всё это с профессиональной лёгкостью. Я долго считал получившийся ролик последовательным планом. Когда показывал его другому, человек спрашивал про слив, и мне казалось, что он отвлекается от главного. Теперь я хотя бы видел место склейки.

— Помню, — сказал Егор, когда я рассказал ему. — Ты ещё говорил, что потом можно сеть.

— Всё можно сеть.

— Конечно. Сначала только одну розетку бы найти.

Мы доели. Я хотел заплатить за обоих, потому что именно я позвал обсудить идею, но Егор уже поднёс телефон к терминалу.

— В следующий раз, — сказал он. — Когда будут деньги с постоянного человечка.

На улице было светлее, чем неделю назад. Под ногами хлюпало. Я шёл к машине и думал о звёздном потолке. Он до сих пор нравился мне. Даже сейчас я мог бы объяснить, почему это было бы красиво. Просто красивый потолок не решал ни одного из вопросов, из-за которых прачечная не появилась.

Я позвонил Павлу и спросил, можно ли на несколько минут зайти сегодня: хотел оставить вопросы, чтобы завтра не тратить время.

— Заходите, — сказал он. — Только я сейчас занят.

В мастерской на этот раз пахло нагретой пылью. Павел стоял возле стола со старой швейной машиной. Рядом ждала

женщина в тёмном пальто. Она всё ещё держала пустой пакет, из которого уже вынула педаль и провод: руки продолжали помнить вес.

— Людмила Петровна, я сначала посмотрю, потом скажу, — говорил Павел.

— Я понимаю. Только мне важно знать, успею ли я. Там не просто подшить.

Женщина достала из сумки сложенный лист. На нём был нарисован сценический костюм. Некоторые линии она сама дополнила ручкой, рядом записала размеры.

— Внучка выступает в конце апреля. Мы решили сделать сами. У неё рост за зиму изменился, сейчас готовое покупать — опять всё переделывать.

Я взглянул на машину. Тяжёлая, с потёртой ручкой, она занимала место с уверенностью вещи, которую не выбирали по фотографии за сорок минут.

— Может, вам на это время другую? — спросил я.

Людмила Петровна повернулась.

— У меня другая есть. На даче. Но я эту знаю.

В её ответе не было сентиментальности. Она просто сообщила характеристику, которой не нашлось бы в моей сравнительной таблице.

Павел записал телефон, выдал квитанцию и повторил, когда свяжется после осмотра. Людмила Петровна попросила назвать день ещё раз. Затем достала карандаш и написала его на своей бумаге с костюмом.

Когда она ушла, я развернул принесённую схему. Из принтера она вышла особенно убедительной: цвета получились ярче, стрелки толще.

Павел посмотрел на неё и спросил:

— А Людмила Петровна здесь где?

Я показал первую стадию.

— Сейчас она в первичном обращении.

— Она сейчас в автобусе.

Я опять засмеялся, но уже без удовольствия человека, который придумал шутку сам.

— Здесь заказ, Павел. Не сама женщина.

— Вот и напишите «заказ». Мне надо знать, что с её машинкой и когда ей звонить. А женщину по стадиям гонять не надо.

За его спиной лежали вещи, у каждой была чья-то квартира, привычка, необходимость. На моей схеме все они становились одинаковыми прямоугольниками. Мне нравились прямоугольники. Они не говорили, что им важно успеть к внучкиному выступлению.

Я спросил, почему около некоторых записей стоит «готово», а номер телефона зачёркнут.

— Позвонил уже.

— А если не дозвонились?

— Тогда точку ставлю.

— Где?

Он показал точку. Я принял её за след ручки.

— А две точки?

— Это ручка не писала.

Мы оба посмотрели на страницу.

Я убрал цветную схему и попросил чистый лист. Павел нашёл оборот ненужного объявления. На лицевой стороне предлагали помещение под склад. Я перевернул его и написал несколько простых вопросов.

Сколько раз за день спрашивают про срок. Сколько вещей ждут детали. Как узнаёт клиент, что можно приезжать. Что происходит, если мастер заболел. Кто понимает его записи, когда его самого нет.

Последний вопрос Павел прочитал вслух.

— Хорошо бы никто не болел.

— Хорошо бы.

Он постоял, прижав ладонью лист к столу, и позвал меня за прилавок. На нижней полке стояла коробка с блоками питания. Возле неё лежала квитанция, на обороте которой был номер. Павел показал цифры.

— Вот человек ждёт. Деталь уже приехала. Я хотел позвонить вчера, потом другой заказ принесли. Сегодня опять забыл.

Он набрал номер. Я отошёл, чтобы не слушать чужой разговор, и вдруг почувствовал, что мои девять цветных стадий сделались легче. Их можно было изменить. Сам человек, который второй день не знал про свою вещь, от этого никуда не исчезал.

Павел договорился о выдаче и положил квитанцию на видное место.

— Завтра с девяти, — напомнил он. — Посидите тут. Ноутбук только некуда ставить.

— Возьму блокнот.

— Уже лучше.

Перед выходом я попросил забрать цветную схему, которую оставил на краю стола.

— Да берите, — сказал Павел. — Только оборот чистый? Мне пригодится.

Я оставил ему лист. В машине проверил завтрашнее время, написал Асе, что помню про ужин, и убрал телефон.

Потом достал блокнот и на первой странице записал: «Сначала посмотреть».

Это была самая короткая проектная документация, которую я подготовил за много лет.

4 Нельзя трогать чужие бумажки

К девяти утра Павел уже успел рассердиться на радио и разобрать кофемолку. Радио осталось целым: его он пока только выключил.

Он выдал мне табурет и указал место между прилавком и шкафом. Когда я сел, выяснилось, что открыть шкаф теперь нельзя.

— Если попрошу встать, это не увольнение, — сказал Павел. — Там запчасти.

Я раскрыл блокнот.

Первые десять минут казалось, что наблюдать нечего. Павел работал, я смотрел, на улице мимо окна проходили чьи-то ноги. Потом разом зазвонил телефон, пришёл мужчина за лампой и курьер принёс пакет.

Павел подписал получение, снял трубку, показал мужчине на полку и попросил меня передать ему тетрадь. Я передал. Он положил её на пакет, потому что обе руки были заняты. Мужчина протянул квитанцию. Павел взял её, прижал тетрадь и продолжил разговор.

За сорок секунд в мастерской возник новый порядок хранения данных.

Я записал время. Потом попытался записать последовательность. Не успел: мужчина уже рассказывал, что лампа нужна матери, которая привыкла читать вечером именно под

ней. Павел нашёл лампу, включил в розетку, показал, что поменял. Пока они рассчитывались, я обнаружил на полу квитанцию.

Поднял. Положил на прилавок к другим бумажкам.

Когда мужчина ушёл, Павел спросил:

— А номер куда делся?

— Какой?

— Вот с этой лампы. Там пометка была, что оплачено раньше.

Мы посмотрели на прилавок. Я только что сложил вместе несколько бумажек, которые лежали отдельно. Теперь они выглядели аккуратнее и сообщали меньше.

Павел начал перебирать их. Нашёл нужную, вздохнул, достал телефон. Мужчина ещё не успел дойти далеко. Вернулся, получил переплату и сказал, что сам не вспомнил: за лампу сначала платила мать.

Я извинился.

— Вы-то при чём? — спросил мужчина.

Я не стал описывать своё участие в улучшении системы.

Когда дверь закрылась, Павел сказал:

— Здесь если бумажка справа, одно. Если под тетрадь, другое. Вы пока не двигайте.

Мне захотелось немедленно объяснить, почему так работать нельзя. Я уже открыл рот, но увидел, как он пересчитывает оставшиеся деньги, и промолчал. Человеку только что пришлось исправлять результат моего вмешательства. Для

первого знакомства с реформой получилось убедительно.

Я записал: «Не трогать». Подумал и добавил: «Пока не понял».

Ближе к десяти пришла девушка с небольшим феном. Она не просила чудес, только хотела знать, стоит ли ремонтировать. Павел посмотрел модель, спросил, что произошло, и назвал цену осмотра. Девушка уточнила, входит ли она в стоимость ремонта. Он объяснил. Она подумала и согласилась.

Я заметил, как мало времени занял этот разговор. Условия оказались понятнее, чем мои вчерашние письма. Павел записал имя, телефон, положил бумажку в пакет с феном. Девушка ушла, не споря, потому что знала, что будет дальше.

— А почему про лампу было не так? — спросил я.

— Потому что лампу приносил один человек, платил другой, забирал третий.

— Так и записывать.

— Так и записываю. Где место остаётся.

Он подвинул ко мне тетрадь. Места в ней действительно почти не было.

Через некоторое время появился молодой человек в тёмной куртке с рюкзаком. По дороге к Павлу он едва не задел локтем висящий удлинитель, поймал его и повесил обратно.

— Привёз, — сказал он, доставая небольшую коробку. — Только это не сделает интернет быстрее. Ты просил кабель длиннее.

— А я и хочу, чтобы до двери доставал.

— Интернет?

— Кабель, Тима. Не начинай.

Павел познакомил нас. Тима оказался его племянником. Ему было двадцать три, он писал программы и выглядел человеком, который уже привык объяснять родственникам, что не вся электрическая техника относится к его профессии.

Я рассказал, зачем пришёл. Тима спросил, сколько времени собираюсь наблюдать.

— День. Потом сделаю решение.

— Сразу?

— Я примерно вижу, что нужно.

Он посмотрел на тетрадь, потом на мой блокнот.

— А Павел будет этим пользоваться?

— Если сделать удобно.

— Я ему уже ставил одно приложение. Удобное было.

Павел поднял голову.

— Там надо было каждый раз входить.

— Один раз.

— Для тебя один. Для меня каждый.

Тима не стал спорить. Достал телефон, что-то открыл и показал мне. Красивые поля, аккуратные кнопки. Я с ходу понял, как можно заполнить заказ. Потом попробовал сделать это, держа одной рукой пакет с феном, который Павел попросил переставить. Пришлось положить пакет.

— А зимой ещё пальцы сухие, экран не слушается, — до-

бавил мастер.

Приложение сразу стало чуть менее удобным.

Мы с Тимой прошли за шкаф, где нашлось место для разговора. Он говорил спокойно, иногда останавливался, подбирая слово. Я ловил себя на привычке ускорять его объяснения и заранее договаривать концовку. Один раз догадался неверно.

— Нет, я про другое, — сказал Тима. — Можно начать вообще без программы. Посмотреть, какие записи повторяются.

Это я собирался сказать ему сам. Теперь пришлось согласиться без ощущения авторства.

Мы разложили на свободном углу стола три чистых листа. Написали на них названия состояний, которые нам казались очевидными. «Принято». «В работе». «Готово».

Павел подошёл, посмотрел и указал на пакет, который принёс курьер.

— А если деталь ждём?

Добавили ещё один лист.

— А если цену ещё не согласовали?

Я положил рядом следующий.

— А если сделал, но проверить надо?

Я взял ручку, но Павел уже потянулся за очередной квитанцией. Пришёл человек. Листы пришлось убрать, потому что человеку надо было поставить на стол пылесос.

Никто не объявил заседание закрытым. Оно просто пере-

стало помещаться.

Тима ушёл к обеду. Договорились, что вечером я пришлю ему наблюдения, а он посмотрит, можно ли потом перенести часть работы в простой сервис. Пока без обещаний и сроков. У него были свои задачи, о которых я ничего не знал.

Оставшись с Павлом, я заметил, что он почти не ест. Два раза подходил к кружке, оба раза его отвлекали. Я предложил сходить за едой.

— Сам посидите?

— Посижу. Принимать ничего не буду, скажу подождать.

Он снял фартук, взял куртку и впервые за утро вышел из мастерской.

Через минуту пришёл мужчина с электрическим чайником. Я объяснил, что мастер скоро вернётся.

— Скоро — это сколько?

Мне захотелось сказать «пять минут». Я посмотрел на часы.

— Он ушёл за обедом. Думаю, минут пятнадцать, но точно не обещаю.

Мужчина кивнул.

— Тогда зайду на обратном пути.

Он ушёл без раздражения. Через стекло я видел, как он спокойно свернул к магазину. Я ничего ему не починил, не продал и даже не записал. Просто сообщил всё, что знал.

Павел вернулся с двумя контейнерами и пакетом хлеба. Один контейнер поставил передо мной.

— Вы тоже здесь с утра.

Я освободил край табурета. За прилавком не нашлось места, где еда не соседствовала бы с незавершённым ремонтом. Мы ели, стараясь не задевать пакеты локтями. Телефон звонил, когда Павел только отломил хлеб.

Звонили про кофемолку, которую он разобрал утром. Хозяйка решила согласиться на ремонт. До этого её устраивала цена, но она хотела посоветоваться с мужем. Теперь муж совет закончить успел, а Павел — обед ещё нет.

Он достал бумажку, что-то приписал и переложил её с одного края стола на другой. Я проследил за рукой.

— Теперь можно работать? — спросил я после звонка.

— Теперь да.

Я нарисовал в блокноте стол, два края и стрелку. Павел заглянул через плечо.

— Только если я вечером не успею, она останется тут до понедельника.

— Тогда здесь будет всё, что разрешено делать.

— Здесь ещё лежит то, что я сделал, но не убрал.

Я остановил ручку.

— А как различаете?

Он показал пометку на обороте. Я попросил разрешения посмотреть бумажку и перевернул её, не двигая с места. На обороте нашлись несколько слов и след от чашки. После сегодняшнего утра я относился к ним с достаточным уважением.

— Можно попробовать записать это отдельно? Пока у меня, — предложил я.

Павел кивнул. Я написал, о чём договорились по телефону и когда мастер собирался вернуться к прибору. Потом прочитал вслух. Выяснилось, что понедельник он называл для звонка, а закончить мог и раньше.

Пришлось исправить. Сам прибор не переместился ни на сантиметр, а в моих записях за минуту успел дважды изменить положение.

Павел доел, закрыл пустой контейнер и убрал его в пакет. Я закончил чуть позже. Когда поднялся выбросить мусор, он придержал ближайшую коробку, чтобы я случайно не задел её коленом. Мы оба теперь следили за моими улучшениями.

На обратном пути я снова посмотрел на нарисованный стол. Схема выглядела нелепо: вместо красивых прямоугольников были края, чашка и пятно. Но по ней уже можно было задать вопрос, на который Павел понимал, как ответить. Я оставил страницу открытой и рядом начал другую — с его словами, без новых названий.

В такой минуте удавалось заметить собственное мышление чуть раньше, чем оно окончательно соглашалось само с собой. Я успел назвать два края стола состояниями заказа, а Павел хранил там ещё и обещания, сомнения, право приступить к работе. В моей схеме всё это сжалось до стрелки. Удобное сжатие: чем меньше подробностей, тем легче двигать мысль. Только распаковать её потом без Павла уже не

получалось. Я вернулся к столу и попросил показать ещё одну бумажку.

К концу дня в блокноте оказалось одиннадцать обращений по срокам. Два человека приезжали зря. Одна вещь давно ждала выдачи, потому что хозяину не смогли дозвониться и забыли попробовать снова. Деталь для другого заказа лежала в пакете у двери, но до соответствующей строчки в тетради ещё не добралась.

Я рассказал Павлу о наблюдениях. Он начал защищаться, потом остановился.

— Не всегда так.

— Я видел один день. Не знаю, как в остальные.

Он кивнул и стал слушать дальше.

Я предложил доску с карточками. Номер заказа, понятное состояние, следующий звонок. Контактные данные отдельно, не перед глазами у всех посетителей. Несколько простых правил, которые мы попробуем вместе. Через две недели посмотрим, стало ли легче.

— И сколько? — спросил Павел.

Я назвал двенадцать тысяч.

Голос прозвучал нормально. Это удивило меня сильнее самой суммы.

Павел спросил, что именно я за эти деньги сделаю. Пришлось перечислить: разберу записи вместе с ним, подготовлю карточки, помогу начать, несколько раз приду посмотреть, что не получается, поправлю. Просто купить доску он

мог сам.

— А если толку не будет?

Мы помолчали. Мне хотелось обещать, что толк обязательно будет. Я ведь видел проблему. Но видел её всего один день.

Мы записали, что будем проверять: можно ли вечером найти незавершённые обещания, сколько заказов осталось без понятного следующего действия, удаётся ли другим разобраться в записях. За ремонт приборов я не отвечал. За то, что мы согласовали и я сделаю, — отвечал. Оплата после двух недель работы и разбора результата. Если по ходу выяснится, что затея не помогает, остановимся и сначала обсудим, что менять.

Павел внимательно прочитал лист. Дописал время, когда мне лучше приходить: между наплывами посетителей, а не в самое тесное утро.

— Вот теперь понимаю, что вы продаёте, — сказал он.

Я сложил свою копию, убрал ручку и посмотрел на часы. До ужина с Асей оставалось достаточно времени. Если не начать ещё один разговор про перспективы.

Уже у двери Павел протянул мне квитанцию.

— Это та лампа. Сфотографируйте себе, если надо. Только телефон закройте.

Я посмотрел на бумажку, из-за которой утром случилась переплата.

— Зачем?

— Чтобы помнили: если у нас станет красивее, но я опять дважды деньги возьму, это будет не очень хороший результат.

Я сфотографировал квитанцию без чужого номера. Потом встал, освободив проход к шкафу. Павел сразу открыл его, и я понял, что часть принесённой мною пользы началась буквально в эту секунду.

5 Независимые пружины

В воскресенье мы с Асей легли рядом в мебельном магазине, не снимая обуви. Между нами стоял мужчина с бейджем «Матвей». Он просил немного покачаться.

В обычных обстоятельствах знакомство с таким предложением развивалось бы иначе. Но здесь мы выбирали матрас.

Ася собиралась заменить свой старый. Я вызвался помочь и заранее прочитал столько описаний, что мог бы некоторое время продавать матрасы, не видя ни одного покупателя. Теперь я лежал под яркими лампами, изучал подвесной потолок и ждал, когда теоретическая подготовка даст мне преимущество.

— Повернитесь, пожалуйста, — сказал Матвей Асе.

Она повернулась.

— Чувствуете движение?

— Чувствую, что она повернулась.

— Передача колебания минимальная.

Я приподнялся на локте.

— То есть пружины работают независимо?

Матвей обрадовался вопросу и начал рассказывать про устройство. Я слушал, уточнял, почти забыл, зачем мы пришли. Ася всё это время спокойно лежала на спине. Потом сказала:

— Саша, мне удобно. Ты можешь закончить экзамен.

Матвей улыбнулся профессиональной улыбкой человека, который ещё не знал, сдал ли он.

На соседней кровати пожилая пара обсуждала высоту. Мужу было удобно вставать, жене казалось слишком высоко. Они спорили о настоящем движении, которое будут делать каждое утро. Я, напротив, успел обсудить устройство, наполнитель и характер нагрузки, но ещё не спросил Асю, чем её не устраивал старый матрас.

— Он провалился с моей стороны, — сказала она. — И когда я ложусь, всё скатывается ко мне. Телефон, книга. Иногда ты.

— Со мной это было добровольно.

— Именно поэтому ты пока остаёшься.

Матвей сделал вид, что ему срочно понадобилась бумага на другом конце зала.

Мы перепробовали ещё два варианта. Один оказался слишком мягким. На другом я почувствовал себя материалом, который складировали временно и без подкладок. Ася вернулась к первому, ещё немного полежала и села.

— Его.

Я хотел предложить сравнить цены в интернете. Потом представил свою сушилку и попросил уточнить доставку.

Пока Матвей оформлял заказ, я водил пальцем по срезу выставочного образца. Каждая пружина находилась в своей оболочке. Вместе они держали вес, но могли сжиматься по-

разному. Мне давно нравился этот образ. Я пытался применять его к жизни, только каждый раз путался: хотел, чтобы одно удачное дело сразу исправило все остальные.

Получил бы больше денег — и свободного времени прибавилось бы. Нашёл бы интересную работу — и перестал бы уставать. Запустил бы своё дело — и отношения сами стали бы легче, потому что довольный собой человек наверняка удобнее недовольного.

Ася подняла глаза от бланка доставки.

— Ты сейчас далеко?

— Думаю о пружинах.

— Мы уже одну группу выбрали. Остальные пусть работают без нас.

Я рассказал ей, что давно представляю разные части жизни такими опорами. Если одна просела, можно заняться ею отдельно. Не ждать, пока повышение зарплаты каким-то образом устроит ужин с близким человеком.

Она слушала и одновременно сверяла дату доставки.

— Только время у тебя на все пружины одно, — сказала она. — И спать ты будешь на всём матрасе.

Я посмотрел на образец. Аналогия перестала быть безупречной, но от этого стала полезнее.

Матвей спросил, на какой номер звонить. Я начал диктовать свой. Ася назвала свой раньше.

— Ко мне везут, — объяснила она.

Я кивнул. Это был второй раз за утро, когда я едва не ор-

ганизовал участие в процессе человека, который этого участия не просил.

Матвей уточнил, что делать со старым матрасом. Я уже открыл рот, собираясь пообещать вынести его сам. Ася попросила назвать стоимость вывоза и время, когда приедут люди. Продавец что-то посчитал.

— Я могу помочь, — сказал я.

— Ты можешь помочь встретить. А этот лучше пусть заберут те, кто возит такие вещи каждый день.

Я представил лестничную площадку, поворот у лифта и нас двоих, пытающихся убедить старый матрас принять новую форму. Помощь постепенно приобретала размеры, которых я не учитывал, когда предлагал её за чашкой кофе.

Ася согласовала вывоз и поставила подпись. Матвей попросил проверить адрес. Она прочла его вслух, заметила пропущенную цифру в номере квартиры и исправила. Я всё ещё держал в руке красивую брошюру про устройство пружин.

— Эту возьмёте? — спросил продавец.

Я вернул брошюру на стойку. Ася забрала заказ и чек.

После магазина мы зашли выпить кофе. Ася разложила на столе маленькие образцы бумаги. На одном углу карандашом было написано «Второй сеанс».

— Это название? — спросил я.

— Думаю. Для выставки.

Владелец подборки согласился обсуждать показ афиш. До

готовой выставки было далеко: надо было выбрать вещи, решить с помещением, договориться об оформлении, понять, сколько работы вообще получится сделать. Ася хотела, чтобы посетитель мог увидеть старое представление глазами человека, который когда-то читал эти объявления на улице. Ей нравились следы жизни бумаги — сгибы, наколы, выцветшие края. Но она боялась, что в зале всё будет выглядеть просто старым.

— Можно показать рядом увеличенный фрагмент, — сказал я.

— Да. Только не везде. А то получится выставка трещинок.

Мы стали прикидывать, что увидит человек у входа. Ася рисовала на салфетке, я поворачивал её, пытаясь представить проход. Это было легко и приятно, пока я не предложил сразу сделать интерактивную схему.

Она убрала ручку.

— У меня пока нет даже зала, где её повесить.

— Можно заранее.

— Можно. Но я сначала поговорю с двумя площадками. А потом попрошу тебя помочь с тем, что понадобится.

Я поймал в её голосе осторожность. Она не хотела отказывать мне в интересе, но уже защищала работу от лишних прекрасных идей. Я убрал телефон, который успел достать для поиска подходящих программ.

— Хорошо. Расскажи про вторую афишу.

На этот раз я дослушал до конца.

Неподалёку находилось одно из мест, которые она рассмотрела для показа. Мы зашли узнать, можно ли посмотреть зал. На стойке лежали открытки и книга отзывов, открытая на слове «восхитительно». Дальше автор либо не нашёл выражений, либо его позвали.

Нам разрешили пройти внутрь. В зале стояли несколько человек, и мы старались не мешать. Ася остановилась у стены, посмотрела на свет, затем отступила к двери. Я достал телефон, чтобы записать примерные размеры.

— Пока просто посмотрим, — сказала она.

Из соседней комнаты вышла сотрудница площадки. Ася представилась, коротко объяснила замысел и спросила, с кем обсуждать осенние даты. Ей дали контакт и назвали условия, которые следовало уточнить заранее: что площадка предоставляет сама, кто отвечает за размещение работ, когда можно входить для подготовки.

Я успел мысленно расставить афиши по стенам. Ася в это время спросила, можно ли потом показать одну и ту же работу при разном свете. Сотрудница ответила, что это надо обсуждать с человеком, который занимается залом. Никакого решения на месте не появилось, зато стало ясно, кому звонить.

У выхода я спросил, нравится ли ей помещение.

— Нравится. Но здесь надо иначе выбирать работы. Я пока не знаю, хочу ли именно так.

— Можно перестроить весь план.

— Можно, — согласилась она. — Давай я сначала пойму, зачем.

Мы вышли на улицу. Ася сделала короткую запись в телефоне и остановилась у витрины, чтобы поправить выбившиеся волосы. Я держал её кофе и пакет с образцами. В пакете помещалась работа, которой ещё предстояло стать выставкой. Мне по-прежнему хотелось предложить ей сразу несколько способов сделать всё интереснее. Вместо этого я спросил, пойдём ли мы смотреть второе место сегодня.

— Нет, — сказала она. — Я хочу домой. И есть.

Этот пункт я поддержал без расчёта.

Дома меня ждала финансовая часть новой жизни. Я открыл таблицу, выписал накопления, обязательные расходы и сумму, которую готов был выделить на опыт с мастерскими. Получилось сто восемьдесят тысяч. Не столько, сколько хотелось потратить на начало большого дела, а столько, с чем я мог расстаться, не превращая каждый будущий звонок клиента в просьбу о спасении.

Личный запас на обычную жизнь я оставил отдельно. Мне было неприятно считать, что эксперимент может закончиться потерей. Внутренний голос предлагал переименовать возможную потерю во вложение. Таблице название было безразлично.

Я перечислил вещи, которые якобы требовались немедленно: другой ноутбук, большой монитор, принтер для эти-

кеток, удобное кресло. С креслом стало особенно смешно. У Павла для меня имелся табурет, и пока основное ограничение состояло в том, что он мешал открывать шкаф.

Я удалил покупку.

Ноутбук у меня уже был — личный, достаточно хороший для этой работы. Доску можно было купить после того, как мы с Павлом выберем размер. Этикетки в начале можно было подписывать. Большой монитор вернулся в список через пять минут, и я второй раз его удалил.

После денег я открыл календарь.

Там ситуация оказалась сложнее. Работа занимала рабочее время совершенно законно. Дорога занимала ещё часть. Еда, сон, тренировка, встречи с Асей, разговоры с родителями — всё это почему-то уже происходило в моей жизни и не собиралось исчезать из уважения к предпринимательству.

Я поставил мастерскую на два вечера и часть субботы. Втиснул дополнительный вечер для изучения инструментов. Затем ещё один для разработки. Тренировку перенёс. Ужин с Асей предложил мысленно совместить с обсуждением проекта.

Я посмотрел на результат. На экране жил человек, которого невозможно было встретить в реальности: он не уставал, мгновенно перемещался между районами, не покупал продукты и никогда не искал ключи.

Булка прошла по столу и села между мной и календарём. Я осторожно передвинул её на свободное место. Она

вернулась. Пришлось встать и проверить миску.

Вода была. Корм был. Кошка просто хотела, чтобы её погладили.

Я постоял рядом, проведя ладонью по её голове, и вернулся к таблице. Убрал два лишних вечера. Оставил время на работу у Павла, подготовку и один незаполненный промежуток. Этот промежуток раздражал сильнее остальных: выглядел как неиспользованная возможность. Я так его и подписал — «не планировать».

Потом позвонила Ася. Она уточнила, смогу ли я в среду помочь встретить доставку: на это время приходился разговор с площадкой.

Я открыл календарь, а не ответил сразу. Сказал, во сколько действительно освобожусь. Оказалось, ей подходило. Мы договорились, кто позвонит доставщику, где будут ключи и что делать, если он опоздает.

Разговор занял меньше минуты. После него не требовалось додумывать за другого человека.

Вечером я ещё раз открыл список покупок и наконец заказал только то, что пригодится на первом этапе. Доходов не было. Часть денег уже ушла. Круглая цифра бюджета стала неровной, и мне очень захотелось немедленно получить за это чувство прогресса какую-нибудь награду.

Я чуть не купил книгу о том, как правильно начинать.

Потом закрыл страницу и пошёл складывать вещи, которые завтра возьму к Павлу.

Блокнот, рулетка, ручки. Телефон, чтобы фотографировать записи после согласования. На всякий случай простая отвёртка: она всегда лежала у меня в сумке. Я вынул её, подумал и положил обратно. Старые привычки тоже имели право ехать с нами, пока не пытались занять все места.

Перед сном написал отцу, что фото отправил и буду свободен для разговора в воскресенье. Он ответил почти сразу: увидел, спасибо. Потом прислал снимок заснеженного двора.

Я долго смотрел на него. В мой календарь не влезало даже несколько дней там. Пока не влезало. Я открыл пустую заметку и написал, что хочу выбраться на Камчатку просто так, не дожидаясь, когда кому-нибудь понадобится срочная помощь.

Закрыв таблицу и на несколько секунд откинулся от стола. Тогда возник город.

Со мной так бывало: мысли, которые по отдельности требовали длинного объяснения, вдруг собирались в пространство. Я видел дороги, перекрёстки, тёмные и освещённые окна. Не выбирал заранее, где поставить башню или сколько нарисовать мостов. Сначала появлялась картинка, а уже потом я пытался понять, почему именно такая.

На этот раз широкая дорога уходила к ярко освещённому рабочему кварталу. Машины въезжали туда непрерывно. У ворот возникла пробка; несколько автомобилей зачем-то пытались обогнать её через двор. Я узнал это движение. Так

мои мысли протискивались друг мимо друга, когда я забывал, что хотел сказать, потому что уже приготовил три следующих объяснения.

Чуть дальше лежал почти пустой парк. Туда тоже вела дорога, но на ней стоял шлагбаум. На будке я без особого удивления прочитал знакомое слово: «Потом».

Я взял карандаш. Пока переносил несколько линий в блокнот, подробности менялись. Город не собирался позировать. Мне удалось сохранить только рабочие ворота, парк и маленький мост, возле которого не было подъезда. Наверное, я особенно хорошо умел придумывать мосты до того, как решал, каким образом к ним приблизиться.

Я подписал возле шлагбаума: «Прогулка». Подумал и добавил время.

Булка появилась на столе, перешагнула через рабочий квартал и остановилась на парке. Её задняя лапа закрыла слово «ПОТОМ».

— Там вообще-то общественное пространство, — сказал я.

Кошка села.

Я почесал её за ухом. Рисунок не объяснял всю мою жизнь, но помогал увидеть одну неприятную привычку: я выдавал разрешение на обычную радость только после завершения дел, которые сам же непрерывно добавлял. Так можно было до конца жизни благоустраивать подъезд к парку и ни разу в него не зайти.

Когда Булка ушла, я заметил на бумаге вмятину от лапы. Она стояла как раз там, где мне хотелось оставить свободную площадь. Я обвёл её, чтобы не потерять место.

Сумму билетов я считать не стал. Сначала надо было выбрать время.

6 Двенадцать тысяч и маркер

Доска приехала в картонной упаковке, которая сразу понравилась Булке. Саму доску кошка осмотрела без интереса. Я тоже мог бы обойтись без неё, если бы умел так же уверенно сообщать людям, чего хочу.

На доску, карточки, крепления и маркеры ушло тысяча восемьсот рублей. Я записал сумму и едва не вычел её из будущих двенадцати тысяч, чтобы порадоваться результату. Потом вспомнил, что денег ещё не получил, а работу толком не начал.

Мы повесили доску у Павла за прилавком. До этого пришлось снять старый календарь. На нём по-прежнему был прошлый год, зато Павел помнил, в какой клетке лежит нужный ему телефон. Я предложил перенести номер в отдельную запись. Он переписал его, проверил цифры и только после этого позволил убрать календарь.

— Теперь это точно история, — сказал Тима, который зашёл помочь с креплением.

Мы договорились, что на видимой части останутся только номера заказов и короткие отметки. Людям, ожидающим у прилавка, не требовалось знать телефоны остальных посетителей. Павел убрал контактный список в ящик, где сам мог быстро его найти.

Первые карточки мы заполняли втроем. Это выглядело

медленно и совсем не походило на автоматизацию. Я задавал вопрос, Павел искал вещь, Тима пытался понять, по какому признаку она оказалась именно на этой полке. Иногда выяснялось, что признак состоял в свободном месте.

В одном пакете лежали две похожие детали для разных приборов. На одном приборе сохранилась бумажная квитанция. У второго бумажки не было.

— Чей? — спросил я.

— Сейчас вспомню.

Павел действительно вспомнил. Назвал человека, день, причину обращения. Я хотел записать, что отсутствие номера компенсируется памятью мастера, но вовремя заметил, как сильно это напоминает разрешение ничего не менять.

Мы нашли запись и закрепили номер. На это ушло четыре минуты. Работа не приносила ощущения открытия. Она просто понемногу устранила необходимость надеяться, что Павел всё вспомнит.

К вечеру я устал сильнее, чем после дня за компьютером. В мастерской постоянно приходилось вставать, пропускать людей, прерываться и возвращаться к вопросу, который ещё недавно казался ясным. Зато на доске появились настоящие заказы. Не образцы, придуманные мной дома, а вещи, которые уже ждали своих хозяев.

Перед уходом мы прошли по карточкам. Оказалось, надо позвонить четырём людям. Я предложил сделать это сейчас. Павел посмотрел на часы, на разобранную кофеварку, потом

всё-таки взял телефон.

Первый клиент ответил, что давно собирался сам набрать. Второй не взял трубку. Третья женщина поблагодарила, но приехать могла только в выходные. С четвёртым пришлось заново обсудить цену детали: он неправильно понял предыдущий разговор.

Никакой торжественной музыки не было. За двадцать минут мы получили три разных дальнейших действия и один нерешённый звонок. Я записал, когда вернуться к нему, и только тогда закрыл блокнот.

На следующий день Павел прислал фотографию. Доска висела на месте, несколько карточек передвинулись, одна исчезла. Он подписал: «Уехала».

Я порадовался. Потом выяснил, что уехала только карточка: её положили в пакет к новой детали. Прибор по-прежнему стоял в мастерской.

Один из тех клиентов, с кем мы обсуждали цену детали, перезвонил утром. Ремонт выходил для него слишком дорогим. Он просил пока ничего не заказывать и собирался забрать прибор как есть.

Павел передал мне эту новость голосовым сообщением. В конце слышалось, как он кому-то говорит: «Нет, это не ваша. Ваша с красной ручкой».

Я открыл таблицу наблюдений. Поставил возле заказа отметку об отказе. Выглядело так, будто мы ухудшили результат: клиент не заплатит за ремонт, который мог бы состоять-

ся.

Вечером заехал на полчаса и застал его у прилавка. Мужчина внимательно слушал объяснение Павла, уточнял, сколько будет стоить уже выполненный осмотр. Мастер назвал ранее согласованную сумму. Тот рассчитался, взял прибор и сказал, что подумает, как быть дальше.

Я стоял в стороне. Очень хотелось предложить вариант: найти деталь дешевле, подождать, сравнить. Мужчина уже принял решение и держал пакет обеими руками.

— Спасибо, что сначала позвонили, — сказал он Павлу.
— А то я сейчас не потяну, если сразу всё.

После его ухода я спросил, часто ли люди отказываются.

— Бывает.

— И что вы делаете?

— Отдаю. Это же его вещь.

Я посмотрел на перечёркнутую строчку. Теперь она показывала, что мастер не закупил ненужную деталь, а человек не получил неожиданный счёт. Но в моём первоначальном варианте хорошим считался только заказ, который проходил весь путь до оплаты ремонта.

Павел развернул освободившееся место на полке к следующему пакету. Я исправил название отметки в таблице, добавил причину остановки и дату выдачи. Потом помог найти квитанцию с красной ручкой, которую утром было слышно в сообщении. К концу моего визита у этой вещи появился свой номер, и больше никому не пришлось объяснять по те-

лефону, какого она цвета.

В четверг я пришёл и увидел на прилавке знакомую россыпь бумажек. Почувствовал обиду, почти детскую. Я ведь всё объяснил, аккуратно подписал, потратил вечера.

— Почему опять здесь?

Павел отложил отвёртку.

— Принимал заказ. Руки заняты были. Потом хотел перенести.

— Если не переносить сразу, ничего не изменится.

— Сразу у меня человек стоит.

Мы помолчали. Я услышал собственный голос: говорил так, будто мастер не справился с обязанностью оценить мои старания. Посмотрел на расстояние от места приёма до доски. На карточки, которые требовалось доставать из коробки с неудобной крышкой. На ручку, лежавшую там, где никто не мог найти её с первого раза.

— Давайте покажете, как принимаете, — сказал я.

Павел взял пакет, квитанцию, телефон. Начал разыгрывать привычную последовательность. На середине потребовалась третья рука. Раньше вместо неё он использовал край тетради. В моём варианте запасной руки не было, зато появились дополнительные поля.

Мы передвинули коробку с карточками. Убрали то, что на приёме пока не нужно. Поставили отдельный лоток для ещё не разобранных записей и договорились, когда его опустошать. Сам я переживал, что допускаю несовершенство. Па-

вел выглядел довольнее: теперь порядок учитывал, что мастерская продолжает ремонтировать вещи.

Вечером позвонила Людмила Петровна. Павел уже осмотрел её машину, но для окончательной работы нужна была деталь. Он объяснил, что сначала дождётся подтверждения от поставщика и тогда назовёт срок. Женщина спросила, не лучше ли ей забрать машину сейчас. Он не стал удерживать её обещанием «завтра». Рассказал, что успел проверить, чего пока не знает.

Она решила подождать. Мы поставили дату следующего разговора, даже если к тому времени новости не появятся.

— Звонить, чтобы сказать, что ничего не изменилось? — спросил я.

— Она иначе думает, что про неё забыли.

Я записал это не на доске, а у себя.

В пятницу утром выяснилось, что из магазина приняли мой возврат сушилки. Я отнёс её обратно, получил подтверждение и вышел налегке. Девушка за стойкой узнала меня.

— Всё получилось?

— Да. Спасибо.

Она улыбнулась и уже повернулась к следующему человеку. Я вдруг понял, что потратил на эту покупку несколько часов, но запомню прежде всего её терпение и совет Павла не чинить вещь, которую лучше вернуть. Вечером хотелось придумать, как использовать это наблюдение. Пока я просто купил нормальную сушилку в обычном магазине и проверил

соединения руками.

Во вторую субботу Тима пришёл без инструментов. Сказал, что у него есть час, и попросил показать, что за неделю пришлось изменить.

Я рассказал о карточках и лотке. Он внимательно слушал, потом спросил:

— Если делать простую страницу с заказами, какие поля точно оставить?

Неделю назад я бы перечислил десяток. Теперь сказал, что сначала надо посмотреть, чем действительно пользуются, и оставить возможность исправить запись так, чтобы было видно прежнее состояние.

— Я могу набросать, — сказал Тима. — Но не к понедельнику. У меня своё надо закончить.

Мне понравилось, что он сразу назвал ограничение. Я сам учился этому значительно медленнее.

Много лет назад, под Новый год, мне предложили сделать пять трёхмерных моделей. Я тогда умел меньше, чем хотелось показать. Часть задачи была знакомой, с остальным предстояло разбираться. Очень хотелось ответить, что всё легко. Именно так, наверное, разговаривают настоящие профессионалы, думал я.

Но профессиональные слова почему-то не прибавляли знания. Я признался Аркадию, с которым обсуждал заказ, где именно пока не уверен. Мы договорились, что сначала я проверю сложное место и покажу промежуточный результат.

Не обещал ему неизвестное целиком.

Потом были вечера за компьютером, возвращение к одному и тому же узлу, поиск пропущенной ошибки. Помню, как одна готовая модель вдруг сделала остальные четыре не проще, а понятнее. Я уже видел, что делать дальше, и честнее назвать время.

Работа получилась. Из той небольшой задачи выросло сотрудничество. Но больше всего мне запомнились минуты до начала: когда признаться в незнании казалось опаснее, чем взяться за всё и надеяться, что успею научиться незаметно.

Я рассказал об этом Тиме, пока Павел выдавал заказ.

— А я думал, вы всегда всё умели, — сказал он.

— В основном я умел выглядеть так, будто осталось только уточнить.

Тима засмеялся.

Мы договорились, что пока никакую программу не выпускаем. Он посмотрит устройство работы и отдельно скажет, какой объём сможет взять. Мне важно было не превратить его интерес в молчаливое согласие трудиться бесплатно каждую ночь.

Ближе к обеду нашёлся заказ, который Павел считал давно выданным. Маленький радиоприёмник стоял в коробке на верхней полке. Его привёз мужчина, который потом уехал надолго по работе. Павел вспоминал разговор: тот предупредил об отъезде, мастер сказал, что вещь подождёт. Дальше история исчезла из тетради между новыми поступлениями.

Номер нашёлся на старой квитанции. Клиент ответил сразу. Оказалось, он уже вернулся, пытался позвонить один раз, не дозвонился и отложил. Радиоприёмник принадлежал его отцу. Покупать новый не хотели, но и тревожить мастерскую из-за небольшой вещи он стеснялся.

Через час мужчина приехал. Павел включил приёмник, проверил регулятор, ещё раз объяснил, что сделал. Мужчина слушал знакомое потрескивание и улыбался чуть смущённо, словно принёс на починку собственную привязанность и боялся, что над ней посмеются.

— Готово, — сказал Павел и протянул пакет.

После ухода клиента Тима посмотрел на доску.

— Так и назвать можно.

— Что? — спросил я.

— Вашу штуку. «Готово».

Мне понравилось. Коротко, понятно, и не нужно долго объяснять, какое отношение слово имеет к жизни. Я записал название. Рядом осталась карточка заказа, по которому ещё надо было перезвонить. Само слово ничего за нас не делало.

В тот вечер я вернулся домой вовремя. Разогрел еду, поиграл с Булкой, открыл записи. Вместо новых идей я выписал, что мы уже изменили и что ещё мешает. Оказалось, работы много, но она больше не растворялась в общем желании устроить всё хорошо.

Раньше слово «понятно» означало для меня, что внутри сложилась связная картинка. Я видел вход, выход и дорогу

между ними. Теперь рядом с моей картинкой лежали записи Павла, и у той же дороги обнаруживались повороты, которые я пропускал: не дозвонились, ждём разрешения, сделали, но ещё проверяем. Их было неудобно держать в голове. Зато по ним ходили настоящие люди. Я дорисовал ответвление и подписал его словами мастера, пока ещё помнил, что именно он имел в виду.

На кухне сохла чистая рубашка. Новая сушиллка спокойно держала её, не требуя от меня никакого мировоззрения.

7 Деньги пришли без фанфар

Павел заплатил мне, пока я надевал куртку. Телефон коротко звякнул в кармане. Я посмотрел на экран и несколько секунд не мог попасть рукой в рукав.

Двенадцать тысяч рублей.

За цифрами немедленно возникло пространство. Я ещё стоял у прилавка, а мысль уже достроила соседнюю мастерскую, следующую улицу, целый район людей, которым помогало моё дело. Внутренняя архитектура росла без согласования и опережала денежный перевод на несколько прекрасных лет. Мне хотелось запомнить это ощущение. Оно было настоящим, даже если город пока существовал только у меня.

Павел придержал дверь шкафа, чтобы я мог достать из-за неё рукав.

— Куртку сначала наденьте, — сказал он.

Я вернулся к текущему этапу строительства.

До этого мы почти час разбирали две недели работы. На столе лежали мои записи, старые квитанции, несколько карточек с исправлениями. Павел рассказал, что всё ещё забывает переносить запись, если одновременно приезжает поставщик. Я признал, что некоторые поля только мешают. Два мы убрали. Одно добавили.

Потом пришёл Тима и попробовал найти три заказа по но-

мерам, не спрашивая дядю. Два нашёл сразу. С третьим задержался: было непонятно, клиент уже согласился на замену детали или ему только отправили предложение. Мы прочитали запись, проверили сообщение и поправили формулировку.

— Значит, ещё не всё? — спросил я.

Павел пожал плечами.

— Раньше я бы сначала искал, где сам заказ. Теперь хоть знаем, о чём спросить.

Он не выглядел преобразённым человеком. Мастерская тоже. На полках по-прежнему стояли вещи, кто-то ждал поставку, кто-то не отвечал на звонок. Однако в конце дня Павел мог посмотреть на доску и выбрать, что сделать дальше. Я видел, как он сам снял одну карточку, набрал номер и вернулся к прибору. Ему не понадобилось моё присутствие, чтобы вспомнить договорённость.

Это и было тем, что мы собирались проверить.

Я показал свои заметки о звонках. В первый день обращений по срокам было больше, чем в последний, но сравнивать два разных дня как одинаковые я не собирался. Никакой научной победы из одной мастерской не получалось. Павел просто сказал, что перестал вечером перебирать всё подряд и меньше боится забыть про человека.

Потом спросил, куда платить.

Теперь подтверждение лежало в телефоне, а я всё ещё боролся с рукавом.

— Тесная куртка? — спросил он.

— Нет. Всё нормально.

— Тогда ещё раз спасибо. Доску не забирайте.

Я рассмеялся, оформил подтверждение за выполненную работу и отправил ему копию. Мы договорились ещё посмотреть, понадобится ли ему цифровая часть. Отдельно обсудили, что дальнейшая помощь тоже потребует времени и условий. Сегодня он платил за сделанный пилот. Я не получал пожизненного места за его прилавок.

На улице я остановился возле машины и снова посмотрел на сумму.

Конечно, мне и раньше платили за работу. Были зарплаты, подработки, задачи, которые я выполнял вечерами. Но эти деньги пришли за то, что я сам заметил проблему, предложил решение, назвал цену и довёл дело до человека, который согласился за него заплатить.

Радость оказалась тихой и довольно телесной. Хотелось расправить плечи, пройти чуть дальше, кому-нибудь позвонить. Я даже заметил мокрое мартовское небо, хотя обычно смотрел под ноги, где оно лежало в более доступном виде.

Первым написал Егору: «Постоянный человечек заплатил».

Он ответил: «Попроси его не ломаться до следующей недели».

Потом позвонил отцу. У него было поздно; я успел подумать, что не вовремя, но он ответил.

Рассказал коротко. Отец спросил, что именно я сделал. Пришлось снова объяснить, и вдруг оказалось, что теперь мне гораздо легче подобрать слова. Люди приносили вещи. Записи путались. Мы сделали так, чтобы было видно, что обещано и какой следующий шаг.

— Удобно, — сказал отец.

— Да.

— Ну вот. Ты доволен?

Я посмотрел на Ласточку, на закрытую дверь мастерской, на своё отражение в стекле.

— Доволен.

Он пожелал мне спокойно доехать. На этом разговор закончился. Никаких дополнительных доказательств не потребовалось.

Дома я открыл таблицу. Из двенадцати тысяч вычел тысячу восемьсот на материалы. Получилось десять тысяч двести. Хорошая цифра — пока рядом не появились часы, дорога и всё, что я делал между посещениями.

Я восстановил время по календарю и сообщениям. Одно только наблюдение в первую субботу заняло почти день. Были два похода в магазин, подготовка карточек, дорога, разговоры, переделки. Часть времени нельзя было честно отнести к выполнению заказа: я учился, менял собственные представления, обсуждал лишнее. Но бесплатным оно от этого не становилось.

Ася пришла с хлебом и небольшим пакетом мандаринов.

В начале весны они уже выглядели гостями, которые слишком долго задержались после праздника.

— Я решила, что у нас есть повод, — сказала она.

Я показал ей перевод.

— А настроение почему такое, будто тебе начислили штраф?

— Считаю, сколько заработал.

Она заглянула в таблицу.

— И сколько?

— Меньше, чем первая цифра.

Ася кивнула. Рассказала, как однажды посчитала только часы за столом и забыла поездки за материалами, разговоры с владельцем работы и ожидание, которое нельзя было использовать для другого заказа. Мы некоторое время сравнивали способы бесплатно добавлять себе занятость. У обоих обнаружился большой опыт.

Потом она очистила мандарин и положила половину передо мной.

— Ты можешь сегодня порадоваться. А завтра снова посчитать.

Я закрыл таблицу. Мы приготовили ужин, и я позволил себе рассказывать, как Павел без подсказки нашёл нужный заказ. Ася слушала, спрашивала о деталях, а потом переключилась на свой разговор с выставочной площадкой. Я поймал себя на желании вернуться к моему дню и не вернулся. Она тоже долго ждала ответа.

После ужина мы пошли гулять. Я предложил зайти куда-нибудь, но Ася сказала, что сыта и хочет просто пройтись. Надел очки, застегнул куртку, проверил ключи. На площадке она молча протянула мне телефон, который я оставил на тумбе.

— Мог бы и остаться, — сказал я.

— Мог. Но ты бы через пять минут побежал проверять.

Внизу у магазина продавали последние цветы. Я спросил Асю, какие ей нравятся. Она выбрала небольшой пучок тюльпанов, несколько раз поменяла решение по цвету и в итоге взяла те, на которые посмотрела сначала. Продащица завернула стебли в бумагу. Я расплатился и почему-то испытывал больше радости, чем когда увидел перевод.

Ася подняла цветы к лицу. За бумагой спряталась её улыбка.

— Теперь объясни, что ты сейчас думаешь, — сказала она.

— Что стебли слишком длинные для нашей вазы.

— Я знала, что это будет непростой подарок.

Мы шли по улице медленно. Один тюльпан всё время вылезал из общей охапки и наклонялся к Асиному плечу. Я предложил придержать его. Она сказала, что ему тоже можно гулять отдельно.

Возле витрины она остановилась, разглядывая чужое оформление. На стекле мелкими буквами было напечатано столько полезной информации, что с тротуара нельзя было

понять, что именно продают. Ася отошла на несколько шагов и посмотрела снова.

— На нашей выставке так не хочу, — сказала она. — Пусть лучше человек один лист прочитает, чем перед всеми двадцатью виноватым себя чувствует.

Я представил свои девять стадий на цветном листе и не стал об этом говорить. Мы постояли ещё немного, потом пошли домой. Цветы я нёс сам, держа их в стороне от застёжки куртки.

Дома Ася нашла другую вазу. Я был уверен, что у нас такой нет. Она достала её с верхней полки, где я, видимо, хранил вещи только теоретически. Мы подрезали стебли, поставили тюльпаны на стол и убрали ноутбук, чтобы освободить им место.

Во вторник мне захотелось записать, как всё получилось. По дороге от машины домой я включил диктофон и начал говорить. Сначала шёл к подъезду, потом свернул к набережной: мыслей оказалось много. Я объяснял самому себе, почему людям нужны простые решения, что мешает начинать, как устроены первые деньги. Голос постепенно становился таким уверенным, что я почти перестал узнавать человека, который две недели назад двигал чужие квитанции без спроса.

Проговорив достаточно, я открыл телефон. Записи не было. После первого короткого фрагмента приложение остановилось, и дальше я выступал исключительно перед мартов-

ским воздухом.

Я постоял у парапета, злой, с холодной рукой. Потом включил оставшиеся несколько секунд. Из динамика донеслось: «Надо начать с того, что я, кажется, слишком много объясняю».

На этом запись обрывалась.

Я засмеялся так, что проходящая оглянулась. Больше восстанавливать речь не стал. Дома записал несколько конкретных вещей: что обещал, что сделал, где ошибся, сколько потратил. Они заняли меньше страницы и пригодились уже на следующий день.

Вечером я снова зашёл к Павлу. Надо было убрать из карточек одно неудобное поле и показать, где оставлять записку о звонке. У прилавка стояла женщина с парогенератором в чехле. Павел помог ей устроить покупку так, чтобы ручка не давила на кнопку.

— А вот он, — сказал мастер, увидев меня. — Который доску сделал.

Женщина повернулась.

— Галина.

— Александр.

— Мне Павел про вас рассказывал. У меня ателье. Я хочу посмотреть.

Я показал, как устроены записи. Она читала внимательно, почти не комментируя. Спросила, что происходит, если клиент меняет решение. Где находится заказ, который вроде бы

закончен, но ждёт примерку. Как увидеть обещание, которое записал другой человек.

На некоторые вопросы я мог ответить. На другие — только спросить, как у них это происходит сейчас.

— Приходите, посмотрите, — сказала Галина.

— С удовольствием.

— Это не на целый день. Я не могу всё время рассказывать. Работать надо.

Павел услышал и кивнул с видом человека, который готов подтвердить показания.

Мы договорились о встрече. Я объяснил, что для другой мастерской порядок придётся разбирать заново. Что теперь у меня есть опыт, но нет одинакового решения для всех.

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.